كلمة
KALIMA

مبادئ كولينز الأساسية في إدارة الأعمال

د. روبرت ب. سيالديني

التأثير

علم نفس الإقناع

نقله إلى العربية

د. سامر الأيوبي

من أكثر الكتب رواجاً في الولايات المتحدة

التأثير - علم نفس الإقناع - د. روبرت ب. سيالديني



المؤلف

الدكتور روبرت. ب. سيالديني: يشغل منصبين في جامعة أريزونا. إنه أستاذ جامعي متميز في مجال التسويق، وأستاذ جامعي في علم النفس، وحائز على لقب أستاذ أبحاث جامعية متميز.

وكذلك فإن الدكتور سيالديني رئيس شركة التأثير في طور العمل، وهي شركة استشارية تدريبية عالمية تعتمد في عملها على حجم ضخم من الأبحاث القوية حول تطبيقات علم التأثير في أخلاقيات إدارة الأعمال.

التأثير

علم نفس الإقناع

التأثير

علم نفس الإقناع

الدكتور روبرت ب. سيالديني

نقله إلى العربية

د.سامر الأيوبي





الطبعة العربية الأولى

1431 هـ 2010 م

ردمك: 6 - 746 - 54 - 9960 - 978

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر 

كلمة:

إن هيئة أبوظبي للثقافة والتراث كلمة غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما تعبر آراء الكتاب عن مؤلفها.

ص.ب: 2380 أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

هاتف: 9712 6314468 + فاكس: 6314462 2 971+

www. Kalima.ae

العبيكان

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

يتضمن هذا الكتاب ترجمة عن النص الإنجليزي لكتاب:

INFLUENCE: The Psychology of Persuasion

ROBERT B. CIALDINI, Ph. D.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 - 4654424 فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرمز: 11595

الإهداء

أهدي هذا الكتاب إلى ابني كريس،

الذي يتألق في عين أبيه.

كلمة شكر

يستحق عدد كبير من الأشخاص التقدير لمساعدتهم في جعل كتابة هذا الكتاب أمراً ممكناً. قرأ عديد من زملائي الأكاديميين النسخة المخطوطة في مسودتها الأولية كاملة، وعلقوا عليها تعليقاتٍ مفيدةً أعطت قوة كبيرة للنسخة اللاحقة. هؤلاء الزملاء هم: غاس ليفاين، ودوغ كينريك، وآرت بيمان، ومارك زانا. إضافة إلى ذلك، قرأ عدد من أفراد العائلة والأصدقاء –ريتشارد وغلوريا سيالديني، وبوبيت غوردن، وتيد هول- المسودة الأولى، ولم يقدموا الدعم العاطفي الذي أحتاجه فحسب، بل قدموا أيضاً تعليقات جوهرية مفيدة.

وقدمت مجموعة ثانية كبيرة اقتراحاتٍ مفيدةً تتعلق بفصول مختارة أو مجموعة من الفصول: تود أندرسون، ساندي برافير، كاثرين تشامبرز، جودي سيالديني، نانسي آيزنبرغ، لاري إتكين، جوان غيرستين، جيف غولدستاين، بيتسي هانس، فاليرياهانس، جو هيبورت، هولي هنت، آنا إنسكوبت، باري ليشوتيز، داروين ليندر، ديبي ليتلر، جون موين، إيغور بافلوف، جانيس بوسنر، تريش بوربير، مارلين رول، جون ريتش، بيتر رينغن، ديان روبل، فيليس سينسنغ، رومان شيرمان، هنري ويلمان.

وأفدتُ من أشخاص معينين في مراحل البداية. كان جون ستالي أول محترف نشر يدرك الإمكانات الكامنة للكتاب. وراجع جيم شيرمان، وآل جيوثالز، ودون كيتنغ، ودان ويغنر الكتاب مراجعةً إيجابيةً باكرةً، شجعت كلاً من المؤلف والمحررين على السواء. وأرسل كل من ويليام مورو ولاري هيوز -الذي كان رئيس الشركة آنذاك- ملاحظة

قصيرة لكنها مشجعّة، كانت لها أهمية كبيرة في حفز همتي على إنجاز المهمة التي وضعتها نصب عيني. أخيراً وليس آخراً، آمنت ماريا غوارناشيلي معي منذ البداية بالكتاب الذي أردت كتابته. أصبح الكتاب في شكله النهائي أفضل بكثير؛ بفضل جهودها التحريرية. أنا ممتن لها جداً؛ لما قدمته من توجيهاتٍ متبصرةٍ، وما بذلته من جهود جبارة في سبيل إنجاز الكتاب.

بالإضافة إلى هؤلاء، سأكون مهملاً إذا لم أقدّر مهارة سالي كارني وكفاءتها في تحضير النسخة المخطوطة، وأقدّر المشورة الحصيفة لمحاميّ روبرت براندز.

أخيراً، لم يقف أحد إلى جانبي طوال مدة إنجاز المشروع كما وقفت بوبيت غوردن التي عاشت معي كل كلمة منه.

المحتويات

المقدمة

أستطيع أن أعترف بحرية الآن أنني كنت طوال عمري سهل المنال. ذلك أنني لا أذكر نفسي سوى هدف سهل لإلحاح البائعين المتجولين وجامعي التبرعات والناشطين في مجال أو آخر. صحيح أن نوايا بعض هؤلاء الأشخاص كانت خبيثة، لكن نوايا الآخرين كانت طيبة جداً، كممثلي بعض الجمعيات الخيرية على سبيل المثال. مهما كان، كنت أجد نفسي دوماً، وبتزايد مزعج، أشترك في مجلة لا أرغب في قراءتها، أو أشتري بطاقات لحضور حفل يقيمه أشخاص لا أعرفهم، كعمال الصرف الصحي مثلاً. ربما كانت حالتي المزمنة هذه -بوصفي مغفّلاً- هي سبب اهتمامي بدراسة المطاوعة. ما هي -بالتحديد- العوامل التي تجعل شخصاً ما يقول: (نعم) لشخص آخر؟ وما هي التقنيات الأكثر فاعلية في استخدام مثل هذه العوامل لكسب مثل هذه المطاوعة؟ كنت أتساءل: لماذا يُرفض طلب مقدم بطريقة معينة، بينما ينجح طلب يطلب المعروف نفسه، مقدماً بطريقة مختلفة قليلاً، في كسب القبول؟.

لذلك بدأت -بصفتي عالم نفس اجتماعي تجريبي- بإجراء الأبحاث في علم النفس المرتبط بالمطاوعة.

أخذت الأبحاث في البداية شكل تجارب تجرى في معظمها ضمن مختبري على طلاب الكليات. أردت أن أجد مبادئ علم النفس الأساسية التي تؤثر في الميل إلى مطاوعة الطلب. يعرف علماء النفس اليوم معلومات كثيرة متعلقة بهذه المبادئ- ما هي هذه المبادئ، وكيف تعمل؟ لقد وصفت أمثال هذه المبادئ بأسلحة التأثير، وسوف أذكر بعضاً من أهمها في الفصول اللاحقة.

لكنني أدركت، مع مرور الوقت أن العمل التجريبي - برغم أهميته - ليس كافياً. لم يسمح العمل التجريبي لي بالحكم على أهمية هذه المبادئ في العالم الممتد خارج بناء كلية علم النفس، وخارج الحرم الجامعي الذي كنت أدرّس فيه هذه المبادئ. بدا واضحاً أنه يجب عليّ -كي أفهم علم النفس في الموافقة فهماً كاملاً- أن أوسّع مجال بحثي. يجب عليّ أن أدرس محترفي المطاوعة - الأشخاص الذين كانوا يطبقون هذه المبادئ عليّ طوال عمري. إنهم يعرفون ما يجلب المطاوعة، وما لا يجلبها؛ يضمن لهم قانون بقاء الأقوى هذه المعرفة. يتركز عملهم على جعلنا نطاوع، ويعتمد مستوى معيشتهم على هذه المطاوعة. سرعان ما يسقط أولئك الذين لا يستطيعون دفع الناس إلى قول: (نعم)؛ بينما يبقى ويزدهر أولئك الذين يستطيعون دفع الناس إلى قول: (نعم).

بالطبع لا ينفرد محترفو المطاوعة في معرفة هذه المبادئ واستعمالها في تحقيق أهدافهم. نحن جميعاً -وإلى حد ما- نستعمل هذه المبادئ، ونقع فريسة لها في علاقاتنا اليومية مع الجيران والأصدقاء والأحبة والأولاد. لكن محترفي المطاوعة يمتلكون أكثر من فهم الهواة المبهم لما يفيد في تحقيق المطاوعة، بالمقارنة مع البقية منا. عندما فكرت في ذلك أدركت أنهم يوفرون لي أغنى مصدر معلومات يتوافر عن المطاوعة. لذلك جمعت -على مدى ثلاثة أعوام تقريباً- دراساتي التجريبية مع برنامج أكثر إمتاعاً، يتضمن الانغماس في عالم محترفي المطاوعة: ممثلي المبيعات، وجامعي التبرعات، والمجنّدين، ومحترفي الإعلان، وآخرين.

كان الهدف هو الدراسة من الداخل لأكثر التقنيات والإستراتيجيات استعمالاً وكفاءة، التي يستعملها -بكفاءة- طيفٌ واسع من ممارسي المطاوعة. كان برنامج الدراسة يتخذ في بعض الأحيان شكل مقابلات مع الممارسين أنفسهم، وأحياناً شكل مقابلات مع الأعداء الطبيعيين لبعض هؤلاء الممارسين (فرقة مكافحة الخداع في الشرطة، ووكالات حماية المستهلك على سبيل المثال).

تضمن البرنامج في أحيان أخرى فحصاً دقيقاً للمواد المكتوبة التي تمرر فيها تقنيات المطاوعة من جيل إلى آخر، كتيّبات البيع، وأمثالها.

لكن أكثر أشكال البرنامج كانت: ملحوظات الإسهام. ملحوظات الإسهام هي مقاربة من مقاربات البحث يصبح فيها الباحث جاسوساً من نوع أو آخر. يخترق الباحث الذي يخفي هويته ونواياه الحدّ الذي يقع عليه الاهتمام، ويصبح ممارساً لكامل الفاعلية في المجموعة المدروسة. لذلك عندما كنت أريد تعلم طرق كسب المطاوعة التي يستخدمها بائعو الموسوعات (أو المكانس الكهربائية، أو من يعرض رسم لوحات الصور الشخصية، أو إعطاء دروس الرقص)، فإنني كنت أرد على إعلانات الجرائد التي تبحث عن بائعين متدربين، وأتركهم يعلّمونني تقنياتهم في البيع. لذلك فإن كثيراً من الأدلة التي أقدمها في هذا الكتاب تأتي من خبرتي وأنا متنكر بشكل محترف في كسب المطاوعة، أو محترف في تحفيز الطموح في عدد كبير من المنظمات المتنوعة المكرّسة لتجعلنا نقول: (نعم). هناك ناحية معينة تعلمتها في مدة السنوات الثلاث هذه التي قضيتها في الدراسة، وعبر الممارسة، ووجدت أنها قد ثقّفتني كثيراً. وجدت أنه على الرغم من وجود آلاف الطرق التي يستخدمها ممارسو المطاوعة للحصول على: (نعم)، فإن معظم هذه الطرق تقع ضمن ستة أصناف أساسية. يخضع كل من هذه الأصناف لمبدأ نفسي جوهري يوجه السلوك البشري، ويعطي -بالنتيجة- للطريقة قوتها. هذا الكتاب منظم في هذه المبادئ الستة، مبدأ في كل فصل. يُبحث كل مبدأ من هذه المبادئ -الثبات، التبادل، البرهان الاجتماعي، السلطة، المحبة، الندرة- من حيث دوره في المجتمع، ومن حيث كيفية استخدام محترف المطاوعة لقدرة المبدأ الهائلة التي يدسها ببراعة ضمن طلباته لبيع المشتريات، أو الحصول على التبرعات أو التنازلات أو الأصوات أو الموافقات أو غيرها. يجدر بالذكر أنني لم أضع ضمن المبادئ الستة القاعدة البسيطة المتعلقة بالمصالح المادية الشخصية - وهي أن الناس يريدون الحصول على أكبر قدر ممكن مما يختارونه، مع دفع أقل مبلغ ممكن. لا يأتي هذا الحذف من أي اعتقاد أعتقده بأن الرغبة في زيادة المكاسب إلى أقصى حد، وتقليل النفقات إلى أقل حد ليست أمراً مهماً. على العكس تماماً: فكثيراً ما كنت أرى في تحقيقاتي أن الممارسين كانوا كثيراً ما يستعملون المقاربة المُلزمة: «أستطيع أن أقدم لكم صفقة جيدة» (أحياناً بصدق، وأحياناً دون صدق). اخترت ألّا أعالج قاعدة المصلحة المادية الشخصية

في هذا الكتاب علاجاً منفصلاً؛ لأنني أراها (حالة محفِّزة)، مسلماً بها، أراها عاملاً حتمياً مفروغاً منه يستحق الاعتبار، لكن لا حاجة لوصفه بإسهاب.

أخيراً، يُبحث كل مبدأ من حيث قدرته على إحداث نوع مميز من المطاوعة الآلية دون تفكير من قبل الناس، أي استعدادهم لقول: (نعم) دون أن يفكروا أولاً. تدل الأدلة على أن الإيقاع المتسارع باستمرار والزخم المعلوماتي الهائل للحياة الحديثة سوف يجعلان هذا النمط المحدد من (المطاوعة دون تفكير) أكثر أهمية في المستقبل. لذلك سوف تكون هناك أهمية متزايدة لأن يفهم المجتمع كيف ولماذا يحصل هذا التأثير الآلي.

مرّ وقت طويل منذ نشر الطبعة الأولى لكتاب التأثير. حصلت خلال هذا الوقت أشياء أشعر أنها تستحق مكاناً في هذه الطبعة الجديدة. أولاً، نحن نعرف اليوم معلومات عن عملية التأثير أكثر مما كنا نعرفه من قبل. لقد تقدمت دراسة الإقناع والمطاوعة والتغيير؛ لذلك عُدِّلت الصفحات القادمة؛ تأقلماً مع هذا التقدم. بالإضافة إلى تحديث شامل لمادة الكتاب، وأضفت ناحية جديدة، حثتني عليها استجابات القراء السابقين.

تركز الناحية الجديدة على تجربة الأشخاص الذين قرؤوا كتاب التأثير، وأدركوا كيف أثر عليهم مبدأ من هذه المبادئ (أو لم يؤثر) في حادثة معينة، وكتبوا إلي يصفون تلك الحادثة. يوضح الوصف الذي قدموه -الذي يظهر في «تقارير القراء» في نهاية كل فصل- كيف يمكن أن نقع كثيراً -وبسهولة- ضحية لقوة جذب عملية التأثير في حياتنا اليومية.

أود أن أشكر الأشخاص الآتي ذكرهم الذين أسهموا -إما مباشرة أو عن طريق مدرسيهم في الدورات التدريبية- بتقديم «تقارير القراء» الواردة في هذه الطبعة: بات بوبز، مارك هيستنغ، جيمس مايكلز، بول ر. نيل، آلان جي. ريسنيك، داريل ريتسلاف، دان سويفت، كارلا فاسكس. بالإضافة إلى ذلك أود أن أدعو قراء جدداً لتقديم تقارير يمكن أن تنشر في الطبعات القادمة. يمكن أن ترسل هذه التقارير إلى قسم علم النفس، جامعة ولاية أريزونا في مدينة تيمب بولاية أريزونا: Department of psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287 - 1104.

- روبرت ب. سيالديني

الفصل الأول

أسلحة التأثير

يجب أن يُجعل كل شيء أبسط ما يمكن، لكن ليس أبسط من ذلك.

- ألبرت آينشتاين

تلقيت مكالمة هاتفية في يوم من الأيام من صديقة لي كانت قد افتتحت حديثاً متجر مجوهرات هندية، كانت مذهولة بأخبار ملفتة للنظر. لقد حصل شيء مدهش أخيراً، واعتقدَت أنني قد أستطيع أن أفسر لها ما حدث، بصفتي عالماً في علم النفس. كان الأمر يتعلق بمجموعة معينة من مجوهرات «الفيروز» التي كانت تجد صعوبة في بيعها. كان ذلك وقت ذروة موسم السياحة، وكان المتجر ممتلئاً بالزبائن على غير عادته، وكانت قطع الفيروز ذات نوعية جيدة بالنسبة للسعر الذي كانت تطلبه؛ ومع ذلك لم تتمكن من بيعها. جربت صديقتي بعض حيل البيع التقليدية لتصريف القطع. حاولت جذب الانتباه إليها بنقلها إلى منطقة عرض في وسط المتجر؛ لكن الحظ لم يحالفها. حتى إنها أمرت البائعين الموظفين لديها «بدفع» هذه القطع بقوة ضمن المبيعات، لكن أيضاً دون طائل.

أخيراً، وقبل أن تغادر البلدة في رحلة تسوق، كتبت بسخط ورقة لرئيسة قسم المبيعات تقول: «سعره × ½»؛ آملة أن تتخلص من هذه القطع المزعجة، ولو بخسارة.

لم تدهش عندما عادت بعد عدة أيام ووجدت أن القطع جميعها قد بيعت. لكنها صعقت، عندما اكتشفت أن الموظفة قد قرأت «½» في بخطها غير الواضح على أنها «2»، وبالنتيجة باعت جميع القطع بضعف الثمن الأصلي!

اتصلت بي إثر هذا. اعتقدتُ أنني قد عرفت ما حصل، لكنني أخبرتها أنه كي أشرح لها الأمور شرحاً صحيحاً، يجب عليها أن تستمع لقصة من قصصي. لم تكن القصة تتعلق بي في واقع الأمر، وإنما كانت تتعلق بدجاجة روميةٍ أم، وهي من قصص علم الحيوان البيئي (دراسة الحيوانات في مواطنها الطبيعية). إن أمهات الديك الرومي أمهات جيدات - الأم حنونة، تراقب كتاكيتها وتحميها. وهي تمضي كثيراً من وقتها في حضن صغارها تحتها تدفئهم وتنظفهم. لكن هناك أمراً غريباً في طريقة حضنها. إذ يتم تحريض سلوكيات الأمومة جميعها بصوت: «تشب-تشب» الذي تصدره كتاكيت الديك الرومي. ويبدو أن المظاهر المميزة الأخرى كرائحة الكتاكيت وملمسها ومظهرها تؤدي دوراً ضئيلاً في عملية الأمومة. إذا أصدر الكتكوت صوت: «تشب-تشب» فإن الأم سوف تعتني به، أما إذا لم يصدره فإن الأم ستهمله، وقد تقتله في بعض الأحيان.

أظهر عالم سلوك الحيوانات (م. دبليو. فوكس) بشكل واضح جداً هذا الاعتماد المتطرف للدجاجة الرومية الأم على صوت واحد من خلال تجربة أجراها على دجاجة رومية أم وابن عرس محنط[1]. إن ابن عرس عدو طبيعي للدجاجة الرومية الأم، وهي ترتكس لاقترابه بصراخ ونقر وخرمشة مشحونة بالغضب. أظهرت التجربة في الواقع أن أنثى الدجاجة الرومية الأم تهاجم فوراً وبعنف حتى نموذج ابن العرس المحنط المجرور بخيط نحوها. لكن عندما وضع في نموذج ابن عرس المحنط نفسه آلة تسجيل تصدر صوت كتكوت الديك الرومي: «تشب-تشب» لم تتقبل أنثى الديك الرومي الأم ابن عرس القادم فحسب، بل ضمته تحتها أيضاً. عندما أوقف جهاز التسجيل عن العمل، قامت أنثى الديك الرومي الأم من جديد بمهاجمة نموذج ابن عرس بعنف.

كم تبدو أنثى الديك الرومي سخيفة ضمن هذه الظروف: إنها تحتضن عدواً طبيعياً لمجرد أنه يصدر صوت: «تشب-تشب»، بينما تسيء معاملة أحد كتاكيتها، بل تقتله أيضاً لأنه لا يصدر الصوت. تبدو كأنها آلة تخضع غريزة الأمومة لديها للتحكم الآلي لصوت واحد.

يخبرنا علماء الحيوان البيئي أن هذا النوع من التصرف ليس خاصاً بالديك الرومي وحده. لقد بدؤوا بتحديد نماذج آلية عمياء منتظمة في تصرف مجموعة واسعة متنوعة من الأنواع الحيوانية.

تسمى هذه النماذج: نماذج التصرف الثابت، وقد تشمل سلسلة من الحركات السلوكية المعقدة كعملية جماع كاملة، أو إجراء طقوس تزاوج كاملة. الميزة الجوهرية لهذه النماذج هي أن الحركات السلوكية التي تشكّلها تحصل عملياً بالطريقة نفسها وبالتسلسل نفسه في كل مرة. يبدو الأمر وكأن النماذج مسجلة على شريط تسجيل ضمن الحيوانات. عندما تدعو الحاجة إلى التزاوج، يبدأ تشغيل شريط التزاوج؛ وعندما يتطلب الأمر الأمومة يبدأ تشغيل شريط سلوك الأمومة. بلمسة زر يبدأ تشغيل الشريط المناسب، ويصدر شريط السلسلة المعتادة للسلوك أزيزاً وهو يعمل بالتلاحق.

أكثر ما يثير الاهتمام في كل هذا هو طريقة تشغيل الشرائط. عندما يقوم الحيوان الذكر بحماية منطقة نفوذه على سبيل المثال، فإن دخول ذكر آخر من نفس النوع إلى المنطقة هو الذي يشغّل شريط الدفاع عن منطقة النفوذ الذي يظهر فيه سلوك الاحتراس الصارم والتهديد، وحتى القتال إذا دعا الأمر. لكن هناك نكتة في هذا النظام. ليست العامل المحرض الذكر المعادي بكامله؛ بل صفة معينة فيه. تسمى هذه الصفة: المظهر المحرض. كثيراً ما يكون المظهر المحرض بعضاً من الكل الذي هو الدخيل المقترب. وقد يكون طيف معين من الألوان هو المظهر المحرض. أظهرت تجارب علماء علم الحيوان البيئي -على سبيل المثال- أن ذكر طائر الحناء سوف يهجم مجرد كومة من ريش طائر الحناء أحمر الصدر موضوعة في منطقته هجوماً شديداً، وكأنه يهجم طائر حناء منافساً قد دخل المنطقة، في حين أنه سوف يتجاهل تماماً نموذجاً مثالياً محنطاً لذكر طائر الحناء دون ريش أحمر في صدره؛ ووجدت نتائج مماثلة في نوع آخر من الطيور، أزرق الحلق، حيث يبدو أن المحرض على الدفاع عن منطقة النفوذ هو ريش صدر بطيف معين من اللون الأزرق[2].

قبل أن نعتد بأنفسنا ونستمتع بقدرتنا على خداع الحيوانات الأدنى، وتحريضها على الاستجابة بطريقة غير ملائمة أبداً للظروف، يجب علينا أن ندرك أمرين. أولاً: أنّ النماذج الآلية من العمل الثابت تفيد كثيراً في معظم الأوقات. على سبيل المثال، بما أن كتاكيت الديك الرومي الطبيعية السليمة فقط قادرة على إصدار الصوت الغريب المميز للديك الرومي الصغير، فمن المنطقي إذاً أن تستجيب الدجاجة الرومية الأم استجابة أمومة لذلك الصوت الفريد «تشب-تشب». رداً على ذلك المحرض الوحيد فقط، تتصرف الدجاجة الرومية الأم العادية دوماً وتقريباً تصرفاً صحيحاً. يلزم وجود مخادع كعالم حيوان ليجعل استجابتها الثابتة كشريط تسجيل تبدو سخيفة. الأمر الثاني المهم الذي يجب فهمه هو أننا -أيضاً- نملك شرائط تسجيل مبرمجة سابقاً؛ ومع أنها تعمل عادة لصالحنا، فإن المظاهر المحرضة التي تشغّلها يمكن أن تستعمل لتخدعنا لكي نشغّلها في الوقت الخاطئ[3].

تُظهِر تجربة قامت بها عالمة النفس الاجتماعي في جامعة هارفارد (إيلين لانغر) بذكاء هذا النمط الموازي من الفعل البشري الآلي. يقول أحد المبادئ المعروفة جيداً في السلوك الإنساني: إننا عندما نطلب من شخص ما أن يقدم لنا معروفاً، فإننا سنحظى بفرصة أكبر للنجاح إذا قدمنا له سبباً. يحب الناس -ببساطة- أن يكون هناك سبب لما يقومون به. أظهرت (لانغر) هذه الحقيقة غير المدهشة عن طريق طلب معروف صغير من أشخاص يقفون في صف لاستعمال آلة تصوير الأوراق في المكتبة. «عفواً، لدي خمس أوراق، هل أستطيع استعمال جهاز التصوير، لأنني في عجلة من أمري؟». كانت فاعلية هذا الطلب المترافق مع سبب شبه كاملة؛ قبِل أربعة وتسعون في المئة من أولئك الذين طلبت منهم ذلك أن يجعلوها تتجاوزهم في دورهم. قارنوا معدل نجاح هذه النتائج التي حصلت عليها بمجرد الطلب فقط: «عفواً، لدي خمس أوراق، هل أستطيع استعمال جهاز التصوير؟» فقبل ستون في المئة فقط من الذين طلبت منهم ذلك ضمن هذا الظرف. يبدو للوهلة الأولى أن الفارق الجوهري بين الطلبين هو إضافة المعلومات التي تقدمها كلمات: «لأنني في عجلة من أمري»، لكن طريقة ثالثة من الطلب جربتها لانغر تظهر أن الأمر ليس كذلك. يبدو أن الفارق لم يأتِ من سلسلة الكلمات بأكملها، بل من الكلمة الأولى: «لأن» بدلاً من وضع سبب حقيقي للمطاوعة، استعملت لانغر في طلبها الثالث كلمة «لأن»، ثم لم تضف شيئاً جديداً سوى إعادة ما هو واضح: «عفواً، لدي خمس أوراق، هل أستطيع استعمال آلة التصوير؛ لأنني يجب أن أصور بعض النسخ؟» كانت النتيجة -مرة

أخرى- أن الجميع تقريباً وافقوا (93 %)، على الرغم من عدم وجود سبب حقيقي، ولا معلومات جديدة تسوغ مطاوعتهم. تماماً كما حرض صوت كتاكيت الديك الرومي «تشب-تشب» حصول استجابة الأمومة الآلية من الدجاجة الرومية الأم - حتى عندما جاء الصوت من ابن عرس المحنط - كذلك حرضت كلمة «لأن» استجابةً مطاوعةً آليةً من الأشخاص الذين طلبت منهم لانغرز طلبها، حتى عندما لم تقدم سبباً للمطاوعة. (كبس، أزيز شغل الشريط!)[4].

على الرغم من أن موجودات لانغر الإضافية تظهر وجود عدة حالات لا يعمل فيها السلوك البشري بطريقة الشريط المشغّل الآلية، فإن المدهش هو كم مرة يعمل فيها السلوك بالطريقة الآلية. فكروا -على سبيل المثال- في السلوك الغريب الذي أبداه زبائن متجر المجوهرات الذين انهالوا على شراء قطع الفيروز بعد أن عُرضت -خطأً- بضعف سعرها الأصلي. لا يمكن أن أفسر ذلك السلوك تفسيراً منطقياً إلاّ إذا نظرت إليه من منظور كبس، أزيز شغل الشريط.

كان الزبائن -ومعظمهم سائحون في حالة مادية جيدة، وليس لديهم معلومات عن الفيروز- يستعملون المبدأ المعياري -القالبي- في توجيه عملية الشراء: «غالٍ= جيد». وهكذا رأى السائحون الذين يريدون جواهر «جيدة» قطع الفيروز على أنها بالتأكيد أكثر قيمة ومرغوبة أكثر، مع أنه لم يتبدل فيها شيء سوى سعرها. أصبح السعر وحده ظاهرة تحريض للنوعية؛ وأدى الارتفاع البالغ في السعر إلى زيادة في معدل البيع ضمن مجموعة المشترين - الجائعين. (كبس، أزيز شغل الشريط!).

من السهل علينا أن نلوم السائحين على قرار شرائهم الغبي. لكن نظرة أكثر تفحصاً تقدم لنا رؤية أكثر لطفاً. هؤلاء أشخاص نشؤوا على قاعدة: «أنت تحصل على ما تدفع مقابله»، ووجدوا أن هذه القاعدة صحيحة مراراً في حياتهم. سرعان ما ترجموا هذه القاعدة إلى «غالٍ= جيد». أجدى معهم النمط القالبي «غالٍ= جيد» في الماضي؛ لأن سعر المادة يزيد عادة مترافقاً مع قيمتها؛ حيث يعكس السعر الأعلى عادة نوعية أفضل. لذلك عندما وجدوا أنفسهم في وضع يريدون فيه مجوهرات فيروزية جيدة، دون أن يكون لديهم معلومات كافية عن الفيروز، اعتمدوا -هذا المفهوم- على ظاهرة السعر القديمة المتوافرة لتحديد قيمة المجوهرات.

مع أنهم ربما لم يكونوا مدركين للأمر، فإنهم -باستجابتهم فقط لظاهرة سعر الفيروز- كانوا يلعبون نسخة مختصرة من الرهان على الاحتمالات. بدلاً من ترتيب جميع الاحتمالات لمصلحتهم، بأن يحاولوا جاهدين معرفة كل الأشياء التي تدل على قيمة مجوهرات الفيروز، كانوا يعتمدون على احتمال واحد فقط - وهو الذي يعرفون أنه يترافق عادة مع نوعية أي مادة. كانوا يراهنون على أن السعر وحده يخبرهم بكل ما يجب أن يعرفوه. راهنوا الرهان الخاطئ هذه المرة؛ لأن شخصاً ما قرأ «½» على أنها «2». لكن على المدى الطويل، في الحالات الماضية وفي الحالات القادمة في المستقبل في حياتهم، قد يكون الرهان على هذه الاحتمالات المختصرة أكثر طريقة منطقية ممكنة.



دانسك

الشكل 1-1

الكافيار والحرف اليدوية

الرسالة التي يقدمها هذا الإعلان هي أن غلاء السعر يعني الجودة طبعاً

(بإذن من شركة دانسك العالمية للتصميم)

إن السلوك القالبي الآلي منتشر جداً -في الحقيقة- في كثير من الأفعال البشرية، لأنه في كثير من الأحيان أكثر أشكال السلوك فاعلية، وهو ببساطة ضروري في أحيان أخرى. أنا وأنتم موجودون في بيئة تحريض معقدة تعقيداً غير اعتيادي، وهي بالتأكيد أسرع وأعقد بيئة وجدت على سطح الأرض. نحن نحتاج إلى طرق مختصرة للتعامل مع هذه البيئة. لا يمكن أن يتوقع أحد منا أن ندرك ونحلل جميع ملامح كل شخص ونحلل كل حادثة وكل وضع نواجهه، حتى في يوم واحد. نحن لا نملك الوقت ولا الطاقة ولا القدرة على فعل ذلك. يجب علينا بدلاً من ذلك أن نستعمل في كثير من الأحيان الأنماط القالبية، أي القواعد المسلم بها لتصنيف الأشياء حسب مظاهر أساسية قليلة، ومن ثم الاستجابة دون تفكير عندما يظهر مظهر -أو آخر- من هذه المظاهر المحرِّضة.

قد يكون السلوك الذي شُغِّل غير مناسب للظرف؛ لأنه حتى أفضل القوالب والمظاهر المحرضة لا يمكن أن يكون مجدياً كل مرة وعلى الدوام. لكننا نقبل بعدم الكمال هذا؛ لأنه لا يوجد في الواقع خيار آخر. إذا لم نستخدم هذه المظاهر المحرضة فإننا سوف نقف جامدين -نصنف، ونقوّم، ونعاير- بينما يفوتنا الوقت المناسب للعمل. وحسب الدلائل جميعها، فإننا سوف نعتمد على هذه الظواهر المحرضة أكثر فأكثر في المستقبل. بما أن المنبهات التي تشبع حياتنا تزداد تعقيداً وتنوعاً، فإننا يجب أن نعتمد أكثر فأكثر على الطرق المختصرة للتعامل معها جميعاً.

أقر الفيلسوف الإنكليزي المشهور (ألفرد نورث وايتهيد) هذه الصفة التي لا مناص منها للحياة الحديثة، بتأكيده إن: «الحضارة تتقدم بتوسيع عدد العمليات التي نقوم بها دون أن نفكر بها». خذوا على سبيل المثال «التقدم» الذي تحرزه للحضارة قسائم خفض الأسعار التي تجعل المستهلك يعتقد أنه سوف يحصل على سعر شراء منخفض عندما يقدّم تلك القسيمة للبائع. تظهر درجة تعلمنا للعمل الآلي -بناءً على ذلك الافتراض- بالمثال الذي تقدمه تجربة إحدى شركات بيع إطارات السيارات. أعطت القسائم التي وزعت بالبريد ولم تقدم أي عرض بخفض الأسعار -بسبب خطأ مطبعي- الأثر نفسه في استجابة المستهلك، كالقسائم الخالية من الخطأ التي عرضت تخفيضاً مهماً في السعر.

النقطة الواضحة هنا -لكن التي يمكن أن نتعلم منها- هي أننا نتوقع من قسائم خفض السعر أن تقوم بواجبين في الوقت نفسه. نحن لا نتوقع منها أن توفر علينا المال فحسب، بل نتوقع منها أيضاً أن توفر علينا الوقت والطاقة العقلية اللازمة للتفكير في كيفية قيامها بتوفير المال. نحن نحتاج في عالمنا اليوم إلى الميزة الأولى لتخفيف أعباء نفقاتنا، لكننا نحتاج إلى الميزة الثانية للتعامل مع شيء يمكن أن يكون أكثر أهمية، العبء العقلي.

من الغريب أنه على الرغم من الاستعمال الحالي الواسع لأنماط السلوك النمطية وأهميتها المستقبلية التي تلوح في الأفق، فإن معظمنا لا يعرف إلاّ قليلاً جداً عنها. مهما كان السبب، فمن الضروري جداً أن ندرك بوضوح إحدى صفات هذه الأنماط: هذه الأنماط تجعلنا فريسة سهلة لأي شخص يعرف كيف تعمل الأنماط.

ولكي نفهم بالكامل مدى قابليتنا للتأثر لا بأس أن ننظر مرة أخرى إلى أبحاث علم الحيوان البيئي. يبدو أن علماء سلوك الحيوان هؤلاء -بتسجيلاتهم لصوت: «تشب-تشب» وأكوام الريش الملون- لا ينفردون باكتشاف كيفية تفعيل شرائط التسجيل السلوكي للأنواع الحيوانية المختلفة. هناك مجموعة من الكائنات (التي تسمى: المقلِّدة)، تقوم بنسخ المظاهر المحرضة للحيوانات الأخرى، وتحاول أن تخدع هذه الحيوانات بأن تشغّل -خطأً- شرائط التسجيل المناسبة في الأوقات الخاطئة. تستغل الحيوانات المقلدة عندئذ ذلك الفعل غير الملائم أبداً لمصلحتها الخاصة.

خذوا على سبيل المثال: الخدعة المميتة التي تلعبها الأنثى القاتلة لنوع من الذباب الناري (الفوتوريس) على ذكور نوع آخر من الذباب الناري (الفوتينوس). يسهل فهم أن ذكور الفوتينوس تتجنب الاقتراب من أنثى الفوتوريس الشرهة للدماء. لكن الإناث الصائدات تعرفت -مع القرون- على نقطة ضعف الضحية، رمز تزاوج خاص على شكل ومضات من الضوء يخبر بها أفراد النوع الضحية بعضهم بعضاً باستعدادهم للتزواج. حلت إناث الفونوريس -بطريقة ما- شفرة تزاوج الفوتينوس. تستطيع الذبابة القاتلة عن طريق تقليد إشارات الضحية الوامضة للتزاوج، أن تلتهم أجساد الذكور الذين تجعلهم شرائط التحريض التزاوجي يطيرون آلياً إلى حضن الموت لا الحب.

يبدو أن الحشرات هي أكبر المستغلين للتصرف الآلي لضحاياها؛ ليس غريباً أن تجد الضحايا قد خُدعت وسِيقتْ إلى حتفها. لكن تحصل أيضاً أنواع أقل صرامة من الاستغلال. هناك -على سبيل المثال- سمكة صغيرة؛ هي سمكة البليني ذات الأسنان السيفية، التي تستغل برنامجاً غير عادي من التعاون الذي يقوم به أعضاء نوعين آخرين من الأسماك. تشكل الأسماك المتعاونة فريقاً ثنائياً يتألف من سمك أكبر حجماً من جهة، وآخر أصغر بكثير من جهة أخرى. يعمل السمك الصغير منظّفاً للسمك الكبير الذي يسمح للمنظفين بالاقتراب منه، وبالدخول في فمه -أيضاً- لالتقاط الفطور والطفيليات الأخرى التي تلتصق بأسنان السمك الكبير، أو خياشيمه. هذا ترتيب جميل: تنظّف الأسماك الكبيرة من الطفيليات المؤذية وتحصل الأسماك المنظِفة على وجبة سهلة. تلتهم الأسماك الكبيرة عادة أي سمكة صغيرة أخرى، حمقاء إلى درجة الاقتراب منها. لكن عندما تقترب المنظفات، فإن السمكة الكبيرة تتوقف فجأة عن أي حركة، وتطفو -وفمها مفتوح- بسكون كامل تقريباً؛ استجابة لرقص متموج يقوم به السمك المنظف. يبدو أن هذا الرقص هو المظهر المحرض الذي يقوم به المنظف، وهو الذي يشغّل تلك البلادة المذهلة التي تبديها السمكة الكبيرة. يقدم هذا الرقص أيضاً لسمكة البليني ذات الأسنان السيفية الفرصة لاستغلال طقوس التنظيف التي تقوم به الأسماك المتعاونة. يقترب السمك البليني من السمك المفترس الكبير، ويقلد تموجات رقص السمك المنظف مسبباً بشكل آلي وضعية الهدوء الساكنة للسمكة الكبيرة. ثم -وكما يدل اسمها- تقوم بقضم لقمة كبيرة من لحم السمكة الكبيرة، وتفر مسرعة قبل أن تتعافى الضحية المذهولة من صدمتها[5].

هناك سلوك قوي موازٍ في الغابة التي يعيش بها البشر، لكنه سلوك محزن. لدينا نحن أيضاً مستغلون يقلدون مظاهر التحريض التي تحرض الاستجابات الآلية الخاصة بنا. على عكس الاستجابات الموجودة لدى الحيوانات، التي هي في معظمها غريزية، تتطور شرائط عملنا الآلية من المبادئ النفسية أو القوالب التي تعلمنا أن نتقبلها. ومع أنها تتفاوت في قوتها، فإن بعض هذه المبادئ يملك قدرة هائلة على توجيه التصرف البشري.

نحن نتعرض لها منذ نعومة أظافرنا، وهي متداخلة فينا إلى درجة أننا لا نشعر بقوتها. لكن في نظر الآخرين، يشكل كل من هذه المبادئ سلاحاً جاهزاً يمكن استخدامه، سلاح التأثير الآلي.

هناك أشخاص يعرفون حق المعرفة أين توجد أسلحة التأثير الآلية، وهم يطبقونها بانتظام وخبرة للحصول على ما يريدونه. إنهم ينتقلون من لقاء اجتماعي إلى لقاء اجتماعي آخر، وهم يطلبون من الآخرين أن يلبوا رغباتهم؛ ويتمتعوا بمعدل نجاح مذهل. يكمن سر فاعليتهم في طريقة ترتيب طلباتهم، وفي طريقة تجهيز أنفسهم بسلاح أو آخر من أسلحة التأثير التي توجد في البيئة الاجتماعية. قد لا يتطلب ذلك منهم أكثر من استعمال كلمة مختارة اختياراً صحيحاً تستخدم مبدأً نفسياً قوياً، وتسبب تشغيل شريط سلوك آلي موجود فينا. وتأكدوا أن هؤلاء الاستغلاليين من البشر سرعان ما يتعلمون تماماً كيف يستفيدون من ميلنا للاستجابة الآلية لهذه المبادئ.

هل تذكرون صديقتي صاحبة متجر المجوهرات؟ على الرغم من أنها قد استفادت عن طريق المصادفة أول مرة، فإنها سرعان ما بدأت تستغل النمط القالبي «غالٍ=جيد» بانتظام وعن قصد. أصبحت الآن في موسم السياحة تحاول أولاً أن تسرّع بيع القطع التي صعب بيعها، عن طريق زيادة سعرها زيادة كبيرة. وهي تزعم أن هذه الطريقة فاعلة جداً. عندما تجدي هذه الطريقة مع السائحين الغافلين -وكثيراً ما يحصل ذلك- تكون النتيجة الحصول على أرباح كبيرة. وحتى عندما لا تنفع هذه الطريقة في البداية، فإنها تستطيع أن تضع على القطعة بطاقة «سعر مخفض من ــــــ»، وأن تبيعها بسعرها الأصلي، مستفيدة من ميزة الاستجابة «غالٍ=جيد» التي أضفاها السعر الزائد.

لم تكن صديقتي -بأي حال من الأحوال- أول من اخترع هذا الاستعمال الأخير لقاعدة «غالٍ=جيد» لتصيد الذين يبحثون عن صفقات رابحة. يعطي الباحث الاجتماعي والكاتب ليو روستين مثالاً: الأخوان دروبيك، (سِيد) و(هاري)، اللذان كانا يملكان مشغل خياطة للرجال في منطقة روستن التي ترعرعا فيها في ثلاثينيات القرن الماضي. كلما كان لدى البائع (سِيد) زبون جديد يجرب بزة أمام المرآة ذات الوجوه الثلاثة، كان يتظاهر بضعف

في سمعه، وكان يطلب من الزبون باستمرار في أثناء الحوار أن يتكلم معه بصوت عالٍ. عندما يجد الزبون بزة تعجبه ويسأل عن السعر، كان (سِيد) ينادي أخاه، رئيس الخياطين، الذي يجلس في مؤخرة الغرفة: «هاري، ما ثمن هذه البزة؟»، عندها كان (هاري) يرفع رأسه عن عمله ويصيح - مبالغاً جداً في سعر البزة، «هذه البزة الرائعة المصنوعة كلها من الصوف، اثنان وأربعون دولاراً». يتظاهر (سيد) بأنه لم يسمع، ويقعر يده قرب أذنه، ويسأل مرة أخرى. ويجيب (هاري) ثانيةً: «اثنان وأربعون دولاراً». عندها يستدير (سيد) نحو الزبون ويقول: «يقول: اثنين وعشرين دولاراً». كان كثيرٌ من الرجال يسرعون في دفع المبلغ وشراء البزة ويهرعون خارج المحل وقد حصلوا على صفقة «غال= جيد»، قبل أن يكتشف (سِيد) المسكين«خطأه».

هناك عدة مكونات تتشارك فيها معظم أسلحة التأثير الآلي التي سنشرحها في هذا الكتاب. لقد بحثنا مسبقاً اثنين منها-العملية شبه الآلية التي يمكن أن تفعّل بها القوة الكامنة ضمن هذه الأسلحة، والاستغلال اللاحق لهذه القوة من قبل أي شخص يعرف كيف يحرضها، ويشمل المكوّن الثالث الطريقة التي تعطي فيها أسلحة التأثير الآلي قوتها لأولئك الذين يستعملونها. السلاح لا يشبه هراوة تمثل سلاحاً واضحاً يمكن أن يستعمله أي شخص لإكراه شخص آخر على الخضوع.

العملية أعقد من ذلك وأدق. يكاد المستغلون -بالتنفيذ الصحيح- لا يجهدون أي عضلة من عضلاتهم في نيل مرادهم. كل ما يحتاجون إليه هو تحريض المخازن الضخمة من التأثير التي توجد أصلاً ضمن الظرف الموجود، وتوجيهها نحو الهدف المقصود. تشابه المقاربة من هذه الناحية لعبة قتال يدوي يابانية تسمى (الجوجيتسو). لا تستعمل المرأة التي تطبق قواعد الجوجيتسو سوى مقدار ضئيل من قوتها تجاه الخصم. تستغل بدلاً من ذلك القوى الكامنة في المبادئ الموجودة بصورة طبيعية مثل: الجاذبية الأرضية، ومبدأ الرافعة، والعزم والعطالة. إذا كانت تعرف كيف تشغّل هذه المبادئ، ومتى، فإنها تستطيع بسهولة أن تتغلب على عدو أقوى منها جسدياً. كذلك هو الأمر بالنسبة لمستغلي أسلحة التأثير الآلي التي توجد على نحوٍ طبيعي حولنا. يمكن للمستغلين أن يجنّدوا قوة هذه

الأسلحة لاستعمالها تجاه أهدافهم، دون أن يبذلوا سوى قليل من القوة الشخصية. يقدم المظهر الأخير من المظاهر العملية للمستغلين فوائد إضافية هائلة – القدرة على التلاعب دون الظهور بمظهر المتلاعب. حتى الضحايا أنفسهم يميلون لرؤية مطاوعتهم على أنها عمل قوى طبيعية، وليست من تصميم الشخص الذي يستفيد من المطاوعة.

يجب أن نعطي مثالاً هنا. هناك مبدأ في الإحساس البشري يسمى: مبدأ التباين، يؤثر في الطريقة التي نرى بها الفارق بين شيئين يقدمان لنا واحداً تلو الآخر. ينص المبدأ ببساطة على أنه إذا كان الشيء الثاني مختلفاً إلى حد ما عن الأول، فإننا نميل إلى أن نراه أكثر اختلافاً عما هو عليه في الواقع. وهكذا إذا رفعنا جسماً خفيفاً أولاً، ثم جسماً ثقيلاً، فإننا سنقدر وزن الجسم الثاني على أنه أثقل مما لو رفعناه دون أن نجرب رفع الجسم الأخف أولاً. مبدأ التباين من المبادئ الثابتة في حقل الفيزياء النفسية، ويستخدم في أنماط كثيرة من الإحساسات غير الوزن. وإذا كنا نتكلم مع فتاة حسناء في حفل كوكتيل، ثم جاءت فتاة غير حسناء، فإن الفتاة الثانية سوف تبدو لنا أقبح مما هي عليه في الواقع.

وفي الحقيقة، أظهرت الدراسات التي أجريت على مبدأ التباين في جامعات الولاية في أريزونا ومونتانا أننا قد نكون أقل رضا عن الجاذبية الجسدية لمن نحبهم بسبب الطريقة التي تغمرنا بها وسائل الإعلام بأمثلة عن عارضات جذابات بشكل غير واقعي. أعطى طلاب الكليات في إحدى الدراسات علامات أقل لصور أفراد من ذوي المظهر العادي من الجنس الآخر؛ لأنهم أقل جاذبية، بعدما تصفحوا -أولاً- الإعلانات في مجلات رائجة. في دراسة أخرى طلب من طلاب السكن الجامعي الذكور أن يضعوا علامات لصور فتيات يمكن أن يخرجوا معهن في موعد عاطفي. وضع أولئك الذين كانوا يشاهدون حلقة من مسلسل «ملائكة شارلي» التلفازي علامات أقل لصور الفتيات، من العلامات التي وضعها طلاب آخرون كانوا يشاهدون مسلسلاً تلفازياً آخر. يبدو أن الجمال غير الطبيعي لبطلات المسلسل هو الذي جعل فتيات المواعيد أقل جاذبية.

يستخدم أحياناً في المخابر النفسية الفيزيائية عرض لطيف لتباين الإحساس، لتعريف الطلاب بالمبدأ على الواقع. يتناوب الطلاب في الجلوس أمام ثلاثة دلاء من الماء – دلو

فيه ماء بارد، ودلو فيه ماء بحرارة الغرفة، ودلو فيه ماء ساخن. يطلب من الطالب بعد أن يضع يداً في الدلو البارد ويداً في الماء الساخن، أن يضع يديه معاً في دلو الماء الذي حرارته تساوي حرارة الغرفة. يدل مظهر الاستغراب والدهشة مباشرة على ما يحصل: مع أن اليدين موضوعتان في الدلو نفسه، فإن اليد التي كانت في الماء البارد تشعر وكأنها في ماء ساخن، بينما تشعر اليد التي كانت في الماء الساخن أنها الآن في ماء بارد. النقطة هنا هي أن الشيء نفسه -حرارة الغرفة في هذه الحالة- يمكن أن يبدو مختلفاً جداً حسب طبيعة الحادثة التي تسبقه.

تأكدوا أن سلاح التأثير اللطيف الصغير الذي يقدمه مبدأ التباين لا يمر دون استغلال. الميزة الكبيرة لهذا المبدأ هي أنه ليس فاعلاً فحسب، بل إنه أيضاً غير قابل للكشف تقريباً. يمكن أن يجني الذين يطبقون هذا المبدأ ثمار تأثيره دون أن يُظهروا أي شيء يدل على أنهم صمموا الوضع لمصلحتهم. تقدم متاجر اللباس مثالاً جيداً: لنفترض أن رجلاً دخل متجراً لبيع الثياب الرجالية الدارجة وأراد أن يشتري بزة بثلاث قطع وقميصاً. إذا كنتَ البائع، فماذا تريه أولاً؛ لتجعله أكثر احتمالاً لإنفاق أكبر كمية من المال؟ تعطي متاجر اللباس تعليماتها للبائعين ببيع السلعة الأغلى أولاً. قد يشير المنطق العام إلى العكس: إذا أنفق رجل مبلغاً كبيراً من المال في شراء بزة، فقد يمتنع عن إنفاق كمية أكبر من المال لشراء القميص. لكن أصحاب المتاجر يعرفون أكثر من ذلك. إنهم يتصرفون حسب ما يمليه مبدأ التباين: بع البزة أولاً؛ لأنه عندما يأتي وقت النظر إلى القمصان -حتى الغالية منها- فإن سعرها لن يبدو غالياً بالمقارنة. قد ينبذ الرجل فكرة إنفاق 95 دولاراً على قميص، لكنه إذا كان قد اشترى لتوه بزة بسعر 495 دولاراً، فإن الكنزة بسعر 95 دولاراً لا تبدو عندها غالية. ينطبق الشيء نفسه على من يريد شراء الملحقات التي تتبع البزة الجديدة (القميص، الحذاء، الحزام). على عكس المنطق العام، فإن الأدلة تدعم تنبؤات مبدأ التباين. كما يعبر عن ذلك محللو حوافز الشراء (ويتني) و(هوبين) و(موريْ) بقولهم: «المثير هو أن الرجل الذي يدخل متجر الثياب، معرباً عن رغبته بشراء بزة، يدفع غالباً مبلغاً أكبر لأي ملحق يشتريه، إذا اشترى الملحقات بعد البزة، بالمقارنة مع شرائها قبل البزة».

إن عرض السلعة الأغلى ثمناً هي الطريقة الأكثر ربحاً للبائعين، لا لأنهم فقط سيفقدون تأثير مبدأ التباين إذا لم يقوموا بذلك، بل لأن المبدأ سيعمل ضدهم إذا لم يقوموا بذلك. يؤدي تقديم منتجٍ رخيصٍ قبل المنتج الغالي، إلى جعل الغالي يبدو أكثر غلاء مما هو عليه، وهذه عاقبة غير مرغوبة من قبل معظم مؤسسات البيع. لذلك، مثلما نستطيع أن نجعل الماء في الدلو يبدو أسخن أو أبرد، حسب حرارة الماء المقدمة مسبقاً، فإنه من الممكن أن نجعل سعر السلعة نفسها يبدو أغلى أو أرخص حسب سعر سلعة مقدمة مسبقاً.

لا يقتصر استعمال تباين الإحساس بأي شكل من الأشكال على بائعي الثياب. لقد شاهدت تقنية تستعمل مبدأ التباين، بينما كنت أبحث -متخفياً- تقنيات المطاوعة التي تستعملها شركات بيع العقارات. كنت أرافق سمساراً تابعاً للشركة يعرض المنازل على المشترين المحتملين في عطلة نهاية الأسبوع؛ لأتعلم «طرق المهنة». كان السمسار -ولنطلق عليه اسم (فل)- يعطيني بعض النصائح التي ستساعدني عندما أبدأ العمل. لاحظت بسرعة أنه كلما كان (فل) يعرض المنازل على مجموعة جديدة من المشترين المحتملين، كان يبدأ بمنازل غير مرغوبة. سألته عن ذلك، فضحك. كانت تلك المنازل هي ما يطلق عليه اسم العقارات «التحضيرية». تبقي الشركة منزلاً خرباً أو اثنين على قائمتها بأسعار عالية. لم يكن الهدف من هذه المنازل أن تباع للزبائن، بل مجرد أن تعرض عليهم؛ لكي تستفيد العقارات الحقيقية في قائمة مبيعات الشركة من المقارنة. لم يكن سماسرة الشركة جميعهم يستعملون هذه المنازل «التحضيرية»، لكن (فل) كان يستعملها دوماً. قال: إنه يحب أن يشاهد عيون المشترين المحتملين تلمع عندما يريهم ما يريد حقاً أن يبيعهم إياه، بعد أن كانوا قد رأوا المنازل الخربة. «يبدو المنزل الذي أهدف لبيعه لهم أفضل بكثير بعد أن يشاهدوا خرابة أو خرابتين».يستخدم تجار السيارات مبدأ التباين بالانتظار؛ حتى يتم التفاوض على سيارة جديدة، قبل أن يقترحوا خياراً يمكن إضافته بعد آخر. على ضوء صفقة الخمسة عشر ألف دولار، تصبح المئة دولار اللازمة لشراء شيء إضافي لطيفة - مثل مذياع التردد المتغير (FM)- شيئاً تافهاً بالمقارنة. ينطبق الشيء نفسه على نفقات الكماليات الملحقة؛ مثل النوافذ الملونة، والمرايا الجانبية المزدوجة، والعجلات ذات الخط الأبيض، والزركشة الخاصة التي قد يقترحها البائع بالتعاقب. تكمن الخدعة في إظهار

الإضافات منفردة واحدة وراء الأخرى، بحيث يظهر كل سعر صغير ضئيلاً بالمقارنة مع السعر الأعلى بكثير المحدد سابقاً. وكما يشهد المتمرسون في بيع السيارات، فإن كثيراً من الأسعار النهائية الكبيرة قد تضخمت بإضافة كل هذه الاختيارات التي تبدو ضئيلة. بينما يقف المستهلك وهو يحمل عقد الشراء في يده محتاراً مما جرى، دون أن يجد من يلومه سوى نفسه، ويقف تاجر السيارات مبتسماً الابتسامة المعروفة على وجه محترف الجوجيتسو.



«أريد من كل واحد منكم، وهو في طريقه إلى منزله الليلة أن يقف ويتطلع إلى أعلى، ويجول بناظره في السماوات، ويرى كم هو تافه في الواقع مقدار خسارتنا في الربع الثاني».

الشكل 1-2

فكرة نجومية

هناك كون كامل من التطبيقات لمبدأ التباين

(مجلة نيويوركر)

تقرير قارئ

من والدة تلميذ في الكلية

عزيزيّ أمي وأبي:

أصبحت كسولة في الكتابة منذ تركت المنزل للالتحاق بالكلية. وأنا آسفة إن كان عدم كتابتي يوحي بأنني لا أفكر فيكما. سوف أطلعكما الآن على آخر المستجدات، لكن أرجو منكما أن تجلسا قبل متابعة القراءة. يجب ألا تتابعا القراءة قبل أن تجلسا، حسناً؟

حسناً إذاً، أنا منسجمة تماماً في الكلية الآن. لقد شفيت من كسر الجمجمة، وارتجاج الدماغ اللذين أصاباني عندما قفزت من نافذة السكن عندما شب فيه حريق عقب وصولي. لم أمضِ سوى أسبوعين في المستشفى، أستطيع أن أرى بصورة طبيعية تقريباً الآن، ولا أصاب بذلك الصداع البغيض سوى مرة واحدة في اليوم.

لحسن الحظ أن أحد العاملين في محطة الغاز القريبة من السكن شاهد الحريق، وشاهدني أقفز، واستدعى فوج الإطفاء والإسعاف. لقد زارني أيضاً في المستشفى، ولأنه لم يكن لدي مكان أقيم فيه بسبب احتراق السكن، فقد دعاني بلطف إلى مشاركته شقته. إنها في الواقع غرفة في القبو، لكنها جميلة نوعاً ما. وهو شاب رائع، وقد جمع بيننا حب كبير، ونخطط للزواج. ولم نحدد الموعد بعد، لكنه سيكون قريباً.

نعم -أمي وأبي- أعلم أنكما تتطلعان لأن تكونا جداً وجدة، وأعلم أنكما سترحبان بالطفل، وتقدمان له الحب والتفاني نفسيهما اللذين قدمتماهما لي عندما كنت صغيرة. والسبب الذي من أجله أخرنا الزواج هو أن الاستعدادات له تحتاج إلى وقت، وسوف يتم الزواج حالما ننتهي من هذه الأمور.

ابنتكما المحبة
شارون

كان سبب اختلاق شارون لهذه القصة عبر رسالتها أنها أخذت علامة متوسطة في التاريخ الأمريكي، ورسبت في الكيمياء، والحقيقة أنه قد تكون شارون رسبت في الكيمياء، لكنها تستحق علامة ممتازة في علم النفس.



الفصل الثاني

التبادل

القديم يعطي ويأخذ... ادفع كل دَيْن،

رالف والدو إيمرسون

جرب أستاذ جامعي قبل عدة سنوات تجربة صغيرة. أرسل بطاقات معايدة في عيد الميلاد إلى أشخاص غرباء تماماً. على الرغم من أنه توقع بعض الارتكاس، إلاّ أن الاستجابة التي تلقاها كانت مدهشة - بدأت بطاقات البريد تنهال عليه من الأشخاص الذين لم يلتقوا به أو يسمعوا عنه. الغالبية العظمى من الذين ردوا بإرسال البطاقات لم يبحثوا أبداً في هوية الأستاذ المجهول. لقد تلقوا بطاقات المعايدة و«كبس، أزيز شغل الشريط»، وأرسلوا بطاقات معايدة. مع أن مجال هذه التجربة صغير، فهي تظهر - بصورة لطيفة- فعل أحد أقوى أسلحة التأثير الموجودة حولنا - دور التبادل[1]. ينص القانون على أنه يجب أن ندفع بلطف مقابل ما قدمه الشخص الآخر لنا. إذا قدمت لنا امرأةٌ معروفاً، فإننا يجب أن نرد لها المعروف، وإذا أرسل لنا رجل هدية، فإننا يجب أن نتذكر عيد ميلاده بهدية من قبلنا؛ وإذا دعانا زوجان إلى حفلة، فإننا يجب أن نتأكد من

دعوتهما إلى حفلة من حفلاتنا. لذلك، وحسب قانون التبادل، فإننا ملزمون بأن نقدم في المستقبل معروفاً أو هدايا أو دعوات أو ما شابه ذلك. أصبح من التقليدي جداً أن ترافق المديونية استلام مثل هذه الأشياء، حتى إن تعابير مثل: «أنا ممتن جداً» قد أصبحت بمعنى: «شكراً لك» نفسه، ليس في اللغة الإنكليزية فحسب، بل في لغات أخرى أيضاً.

المظهر المثير للإعجاب في قانون التبادل والإحساس بالالتزام الذي يرافقها هو مدى تداخلها في الثقافة البشرية. القانون منتشر بشكل واسع، حيث إن علماء الاجتماع مثل (ألفين غولدنر) أمكنهم أن يقرّوا بعد دراسات مكثفة أنه لا يوجد مجتمع بشري لا يخضع لهذا القانون[2]. وفي كل مجتمع تبدو متغلغلة فيه، فإنها تتغلغل في كل المبادلات من جميع الأنواع. في الحقيقة، قد يكون النظام المتطور للمديونية التي تنبع من دور التبادل صفة فريدة للمجتمع البشري. يعزو العالم المرموق في علم الآثار البشرية (ريتشارد ليكي) جوهر ما يجعلنا بشراً إلى النظام التبادلي، فهو يقول: «نحن بشر؛ لأن أسلافنا قد تعلموا أن يتشاركوا في الطعام والمهارات ضمن شبكة مشرّفة من الالتزام»[3]. وينظر العالمان في علم أصول الإنسان (ليونيل تايغر) و(روبن فوكس) إلى «شبكة المديونية» هذه على أنها آلية تأقلم فريدة في النوع البشري، فهي تسمح بتقسيم العمل، وتبادل الأشكال المتنوعة من الأغراض، وتبادل الخدمات المختلفة (مما يجعل ظهور الخبراء ممكناً)، وإيجاد شبكة من اعتماد الواحد على الآخر، مما يجمع الأفراد مع بعضهم في وحدة فاعلة[4].

إن التوجه المستقبلي المتأصل في حس من الالتزام؛ هو العامل الحساس في قدرة التبادل على إحداث التقدم الاجتماعي على النحو الذي يصفه (تايغر) و(فوكس). أحدث الالتزام المستقبلي الذي يتشارك فيه الجميع ويؤمنون به أثراً كبيراً في تطور المجتمع الإنساني؛ لأنه يعني أن شخصاً ما يمكن أن يعطي شيئاً (مثلاً: الطعام والطاقة والعناية) لشخص آخر وهو متأكد من أن هذا الشيء لن يضيع. لأول مرة في تاريخ التطور، أصبح الفرد قادراً على إعطاء أنواع عديدة من الموارد دون أن يكون قد تنازل فعلاً عنها. كانت النتيجة تخفيف الكبح الطبيعي ضد المعاملات التجارية التي يجب أن يبدأها تأمين شخص موارد شخصية لشخص آخر. أصبح من الممكن نشوء أنظمة معقدة ومنسقة من

المساعدة، وتقديم الهدايا، والدفاع، والتجارة، مما جلب فوائد جمة للمجتمعات التي امتلكت هذه الأنظمة. ليس مدهشاً -مع وجود مثل هذه العواقب التي من الواضح أنها تأقلمية للمجتمع- أن دور التبادل منغرس جداً فينا في عملية التعايش الاجتماعي التي نمر جميعاً بها.

لا أعرف مثالاً أوضح على مدى عمق وقوة امتداد الالتزام المتبادل في المستقبل وقوته، من القصة المربكة لخمسة آلاف دولار من مساعدات الإعانة التي أرسلت عام 1985 من المكسيك إلى سكان أثيوبية الفقراء. كانت أثيوبية عام 1985 -بصدق- أكثر شعب معان ومحروم في العالم. كان اقتصادها محطماً. نضب مخزونها من الطعام بعد سنوات من الجفاف والحروب الداخلية. كان سكانها يموتون بالآلاف بسبب المرض والجوع. في هذه الظروف، لم أكن مدهوشاً عندما علمت بتبرع الإعانة الذي بلغ خمسة آلاف دولار من المكسيك، لذلك البلد المعذّب المحتاج. لكنني دهشت -إلى حد أن فمي بقي مفتوحاً دهشة- عندما قرأت في خبر مقتضب في جريدة أن المساعدات عادت في الطريق المعاكس. إذ قرر المسؤولون في الصليب الأحمر الأثيوبي إرسال المال لمساعدة ضحايا الزلزال الذي حصل تلك السنة في مدينة المكسيك.

أشعر في الوقت نفسه بشعورين متناقضين: لعنة شخصية، ومباركة مهنية. كلما شوشتني بعض ملامح السلوك البشري، أشعر أنني مدفوع أبحث أكثر. استطعت في هذه الحالة أن أتعقب تفصيلاً أعمق للقصة. ولحسن الحظ أن صحفياً حيّره العمل الأثيوبي مثلما حيرني، فسأل عن تفسير لهذا العمل. وكان الجواب الذي حصل عليه تصديقاً بليغاً لقانون التبادل: على الرغم من الحاجة الملحة السائدة في أثيوبية، فإن المال قد أرسل إلى المكسيك؛ لأنها كانت قد أرسلت مساعدات إلى أثيوبية عام 1935، عندما احتلتها إيطالية. عندما علمت بذلك بقيت مروّعاً، لكني لم أعد حائراً. لقد اخترقت الحاجة للتبادل فوارق اجتماعية كبيرة، ومسافات شاسعة، ومجاعة حادة، ومصالح شخصية آنية. ببساطة، لقد انتصر التبادل بعد نصف قرن على كل القوى المعاكسة.

لكن يجب ألاّ نقع في الخطأ هنا. تحصل المجتمعات البشرية على مزايا تنافسية مهمة حقاً من مبدأ التبادل؛ لذا فإنها تحرص على أن يتدرب أفرادها على الإذعان له والإيمان

به. نشأ كل منا على تحقيق هذا المبدأ، ويعرف كل منا المقاطعة والسخرية اللتين يتلقاهما كل من يخالف هذا المبدأ. إن الوصمة التي نسم بها مثل هذا الشخص مفعمة بالسلبية، مختلس، جاحد، خسيس. ولأنه يوجد نبذ عام لمن يأخذ ولا يحاول أن يعطي بالمقابل، فإننا كثيراً ما نبذل أقصى الجهود لتجنب أن تُعدَّ من أفراد تلك المجموعة. هذه الجهود هي التي تجعلنا عرضة للاستخدام من قبل أشخاص يستفيدون من مديونيتنا.

كي نفهم كيف يمكن لهذا المبدأ أن يُستغل من قبل شخص يدرك أنه مصدر للتأثير، كما هو في الواقع، يجب أن ننظر بإمعان إلى التجربة التي أجراها الأستاذ (دينيس ريغان) من جامعة كورنيل[5]. كان الشخص الذي يشارك في الدراسة يجد نفسه يضع علامات - مع شخص آخر- لنوعية بعض اللوحات، كان عمله جزءاً من تجربة حول «تقدير الفن». الشخص الآخر الذي كان يضع العلامات -والذي سنسميه (جو)- يتظاهر بأنه واضع آخر للعلامات فقط، في حين أنه كان في الواقع مساعداً من مساعدي الدكتور (ريغان). فيما يتعلق بهدفنا، أُجريت التجربة في ظرفين مختلفين. قدم (جو) في بعض الحالات معروفاً صغيراً دون طلب للشخص الحقيقي. فقد غادر الغرفة في مدة استراحة قصيرة -لبرهة وجيزة- وعاد ومعه زجاجتا (كوكا كولا)، زجاجة لنفسه والأخرى للشخص الآخر قائلاً: «سألته (المختبِر) إن كنت أستطيع أن أحضر لنفسي زجاجة كولا، فوافق؛ لذلك أحضرت زجاجة لك أيضاً». في الحالة الثانية، لم يقدم (جو) للشخص الآخر أي معروف، عاد - ببساطة- من استراحة الدقيقتين خالي اليدين. لكنه تصرف في النواحي الأخرى جميعها تصرفاً مطابقاً.

في وقت لاحق، بعد أن تم وضع العلامات للوحات وغادر المُختبر الغرفة مدة وجيزة، طلب (جو) من الشخص الآخر أن يقدم له معروفاً. قال: إنه يبيع بطاقات (يانصيب) لسيارة جديدة، وإنه إذا باع أكثر من الآخرين فإنه سوف يربح جائزةً هي خمسون دولاراً. كان طلب (جو) من الشخص الآخر أن يشتري بعض بطاقات اليانصيب بسعر خمسة وعشرين سنتاً للبطاقة: «أي شيء سيكون مفيداً، الأكثر أفضل». يتعلق الاهتمام الأساسي للدراسة بعدد البطاقات التي اشتراها الأشخاص من (جو) ضمن هذين الظرفين. بلا

خلاف، كان (جو) أكثر نجاحاً في بيع بطاقات اليانصيب للأشخاص الذين تلقوا منه معروفاً سابقاً. لأنهم كما يبدو كانوا يشعرون بأنهم مدينون له بشيء، فقد اشترى هؤلاء الأشخاص ضعف عدد البطاقات، بالمقارنة مع الأشخاص الذين لم يقدم لهم أي معروف سابق. على الرغم من أن دراسة (ريغان) تمثل عرضاً بسيطاً لعمل قانون التبادل، فإنها تظهر عدة خصائص مهمة من خصائص القانون، تساعدنا -بعد إمعان النظر- في فهم كيف يمكن أن يستخدم هذا القانون لتحقيق المكاسب.

القانون طاغٍ

أحد الأسباب التي تجعل بالإمكان استعمال التبادل استعمالاً فاعلاً جداً -بوصفه وسيلة لكسب مطاوعة الآخرين- هو قوته الشديدة. يملك هذا القانون قوة هائلة، كثيراً ما يحقق إجابة: «نعم» لطلب كان سيرفض بالتأكيد لولا وجود الشعور بالمديونية. يمكن أن نرى في نتيجة ثانية لدراسة (ريغان) بعض الأدلة على قدرة قوة القانون على التغلب على العوامل الأخرى التي تحدد في الحالات العادية إن كان الطلب سيقبل. بالإضافة إلى اهتمامه بتأثير قانون التبادل على المطاوعة، فقد كان (ريغان) مهتماً أيضاً بالكيفية التي يؤثر بها الإعجاب بشخص ما على الميل لمطاوعة طلب ذلك الشخص. لمعرفة مدى تأثير الإعجاب بـ (جو) على قرار الأشخاص بشراء بطاقات اليانصيب، طلب (ريغان) منهم أن يملؤوا عدة سلالم تقويم تدل على مدى إعجابهم بـ(جو). قارن بعد ذلك علامات إعجابهم بعدد التذاكر التي اشتروها من (جو). كان هناك ميل كبير عند الأشخاص بأن يشتروا عدداً أكبر من التذاكر من (جو) كلما كان الإعجاب به أكبر. لكن هذه النتيجة وحدها ليست مدهشة. معظمنا سيخمن أن الناس أكثر قابلية لتقديم المعروف لشخص يعجبون به.

لكن الشيء الملفت للنظر في تجربة (ريغان) هو أن العلاقة بين الإعجاب والمطاوعة ألغيت تماماً في الحالة التي أعطى بها (جو) زجاجة (الكوكا كولا) للأشخاص. لم يكن هناك أي فارق بين الأشخاص الذين قدم لهم معروفاً، سواء أعجبوا به أم لا؛ لقد شعروا بإحساس يلزمهم أن يطاوعوه، وقد طاوعوه بالفعل. اشترى الأشخاص الذين قالوا:

إنهم لم يحبوا (جو) عدداً مماثلاً من البطاقات مثل أولئك الذين قالوا: إنهم أحبوه. كان قانون التبادل قوياً إلى درجة أنه طغى ببساطة على تأثير عامل يؤثر عادة في قرار المطاوعة (الإعجاب بالطالب).

فكروا في مضمون ذلك. يمكن للأشخاص الذين لا نحبهم عادة - مندوب مبيعات كريه أو غير مرحب به، أو شخص نقابله ولا نتفق معه، أو ممثل لمنظمة غريبة، أو لا شعبية لها - أن يزيدوا كثيراً احتمال أن نقوم بما يريدون، بمجرد أن يقدموا لنا معروفاً صغيراً قبل عرض طلباتهم. دعونا نأخذ مثالاً لا بد أن كثيرين منا قد واجهوه. جماعة (هير كريشنا) طائفة دينية شرقية، يمكن تتبع جذورها التي تمتد مئات السنين إلى مدينة كالكوتا الهندية. لكن قصتها المعاصرة المذهلة حصلت في السبعينيات من القرن الماضي، عندما حققت نمواً باهراً ليس من حيث عدد الأعضاء فقط، بل من حيث الثروة والممتلكات أيضاً. تم تمويل النمو الاقتصادي عن طريق عدة أنشطة، أهمها وأوضحها هو طلب أعضاء الجماعة للمعونات من المارة العابرين في المناطق العامة. يمكن لكل من شاهد طريقة استجداء المساهمات في التاريخ الباكر لهذه الجماعة في هذا البلد أن يتذكرها بوضوح. كانت مجموعات من المخلصين لـ(كريشنا) تجوب شوارع المدينة-في كثير من الأحيان حليقي الرؤوس، وقد ارتدوا جلابيب فضفاضة وأغطية أرجل، وحملوا سبحات وأجراساً - وهي تغني وتقرع بصوت واحد، بينما تستجدي التمويل.

مع أن هذه الطريقة فاعلة جداً في جذب الانتباه، إلّا أنها لم تجدِ نفعاً. عدَّ الأمريكي العادي جماعة (كريشنا) جماعة غريبة، على أقل تقدير، وكان يمتنع عن تقديم الدعم لها، وسرعان ما بدا جلياً لتلك الجماعة أنها تعاني من مشكلة علاقات عامة كبيرة. لم يرق للناس الذين طلبت منهم المساهمات منظر أعضاء الجماعة، ولا ثيابهم، ولا تصرفاتهم. لو كانت الجماعة عبارة عن منظمة تجارية عادية، لكان الحل بسيطا، تغيير الأشياء التي لا تعجب العامة. لكن جماعة (كريشنا) جماعة دينية؛ ويرتبط منظر الأفراد ولباسهم وسلوكهم بمعتقدات دينية. بما أن المعتقدات الدينية في أي طائفة تعارض التغيير لأسباب دنيوية، فقد كانت قيادات كريشنا تواجه معضلة حقيقية. من ناحية المعتقدات، وطرق اللباس، وطريقة قص الشعر، حيث لها أهمية دينية، ومن ناحية أخرى كان شعور العامة

الأمريكيين السلبي تجاه هذه الأشياء يهدد المصالح المالية للجماعة. فماذا يجب على الجماعة أن تفعل؟



الشكل 2-1

في الماضي واليوم

كان أعضاء جماعة (كريشنا) في الستينيات وأوائل السبعينيات (الصورة اليسرى) يستجدون بطريقة أكثر وضوحاً من طريقتهم اليوم (الصورة اليمنى). لاحظوا التنكر بحقيبة الطيران التي تحملها مستجدية العصر الحديث؛ لتساعدها في قنص زوار المطار كهذا الرجل غير السعيد الذي نراه في الصورة.

(الصورة اليسرى من شركة يو بي آي. واليمنى، هاري غودمان، جريدة واشنطن ستار)

كان الحل الذي وجدته جماعة (كريشنا) ذكياً جداً. لقد اتجهت إلى طريقة استجداء لا تتطلب من الشخص المستهدف أن يشعر شعوراً إيجابياً تجاه جامع التبرعات. بدؤوا بتطبيق طريقة لطلب المعونات تعتمد على مبدأ التبادل، وهو مبدأ قوي كما أظهرت دراسة (ريغان)، إلى درجة أنه يلغي عامل عدم الإعجاب بالطالب. لا تزال الإستراتيجية الجديدة تتضمن استجداء المعونات في المناطق العامة التي يوجد فيها عدد كبير من الناس (المطارات مكان مفضل لديهم)، لكن الآن -وقبل طلب المعونة- تُقدّم للشخص «هدية» عبارة عن

كتاب (عادة باغافاد غيتا): أي جريدة العودة إلى رأس الإله، التي تصدرها الجمعية، أو وردة، وهي طريقة أكثر فاعلية مالياً. لا يسمح أبداً للعابر المتفاجئ الذي يجد فجأة وردة قد وضعت في يده أو ثبتت على سترته أن يردها لو أصر أنه لا يريدها. «لا، إنها هديتنا لك». يقول المتسول ذلك ويرفض استعادتها. فقط، وبعد أن يستحضر عضو (كريشنا) قوة قانون التبادل لتطغى على الموقف، يطلب من المستهدف أن يتبرع للجماعة. لقد نجحت طريقة (المعطي -قبل- المتسول) نجاحاً واسعاً مع جماعة (هير كريشنا)، مما حقق لهم مكاسب اقتصادية ضخمة مولت ملكية المعابد والأعمال والمنازل والممتلكات في 321 مركزاً في الولايات المتحدة وخارجها.

ومن نافلة القول، من المفيد أن نذكر أن قانون التبادل قد بدأ يتخطى فائدته بالنسبة لجماعة (كريشنا)، ليس لأن القانون أقل قدرة على التسول من قبل، بل لأننا وجدنا طرقاً لمنع جماعة (كريشنا) من استعماله علينا. بعد السقوط مرة ضحية لطرقهم، أصبح كثير من المسافرين ينتبهون الآن لوجود متسولي جماعة (كريشنا) بجلابيبهم الفضفاضة في المطارات ومحطات القطار، ويبدلون طريقهم؛ ليتجنبوا لقاء أفراد الجماعة، هم مستعدون مسبقاً لرفض «هدية» المتسول. على الرغم من أن الجماعة حاولت أن تعاكس هذا الحذر المتزايد بتعليم أعضائها أن يتنكروا ويعدوا أنفسهم بأنماط عصرية يخفون بها التعرف المباشر عليهم في أثناء التسول (يحمل بعضهم فعلاً حقائب سفر أو حقائب عمل، الشكل 2-1)، فإن التنكر لم يُجدِ كثيراً مع الجماعة. تعلم كثير من الناس الآن ألّا يقبلوا هدايا غير مطلوبة في الأماكن العامة مثل المطارات. أكثر من ذلك، اتخذت إدارات المطارات عدة إجراءات مصممة؛ لتنبيهنا إلى حقيقة جماعة (كريشنا) ونواياها. أصبح شائعاً الآن في المطارات أن تحدد أنشطة جماعة (كريشنا) الاستجدائية في مناطق معينة من المطار، مع التنبيه عبر اللافتات ونظام المخاطبة العام أن أعضاء جماعة (كريشنا) يتسولون في المنطقة. تشهد مقاومتنا لجماعة (كريشنا) -عن طريق تجنب قوة إعطائهم للهدايا بدلاً من تحمّلها- على القيمة الاستجدائية الكبيرة للتبادل. إن قانون التبادل الذي يقوي طرقهم قوي جداً -ومفيد اجتماعياً- بحيث إننا نضطر إلى تجنبه.

السياسة مجال آخر تظهر فيه قوة قانون التبادل نفسها. تظهر طرق التبادل على جميع المستويات:



الشكل 2-2

كريس كريشنا

تم اعتقال أعضاء جماعة (كريشنا) هؤلاء، وهم يطبقون التنكر إلى أقصى حدوده وفي الوقت نفسه يطبقون قانون التبادل لصالحهم؛ لأنهم كانوا يتسولون دون رخصة، بينما كانوا يضغطون على المتسوقين في أعياد الميلاد؛ للحصول على تبرعات بعد أن يدفعوهم أولاً لأخذ الحلوى.

(من مجموعة صور العالم الواسع)

- على أعلى المستويات، يقوم الساسة المنتَخبون «بتبادل الخدمات»، ويجعل هذا المعروف المتبادل السياسة مكاناً لمشاركة عجيبة في الحقيقة. يمكن في كثير من الأحيان أن نفهم تصويت أحد ممثلينا المنتَخبين على قانون ما تصويتاً يخالف آراءه على أنه رد معروف لطارح القانون. لقد دهش المحللون السياسيون من قدرة الرئيس (ليندون جونسون) على تمرير عدد كبير من القوانين عبر الكونغرس في بداية ولايته. حتى أعضاء الكونغرس الذين كانوا معارضين بشدة لقراراته كانوا يصوتون مع هذه القرارات.

وجد الفحص الدقيق الذي أجراه علماء السياسة أن سبب هذا التصويت الإيجابي لا يرجع إلى حنكة (جونسون) السياسية، بل إلى القدر الكبير من المعروف الذي استطاع أن يقدمه للمشرعين الآخرين في السنوات العديدة التي كان فيها في السلطة في مجلسي العموم والشيوخ. استطاع وهو في سدة الرئاسة أن يصدر عدداً استثنائياً من القوانين في مدة وجيزة، بالاعتماد على خدماته السابقة. من الملفت للنظر أن العملية نفسها قد تفسر المشكلات التي واجهها (جيمي كارتر) في تمرير برامجه عبر الكونغرس في أثناء مدة إدارته، على الرغم من الأغلبية الكبيرة للديمقراطيين في كل من مجلسي العموم والشيوخ. جاء (كارتر) إلى الرئاسة من خارج مؤسسة الكونغرس. وكان قد اعتمد في حملته الانتخابية على شخصيته الخارجة عن واشنطن، وقال: إنه لا يدين بشيء لأحد فيها. يمكن ردُّ كثير من مشكلاته في إصدار القوانين حين وصوله إلى الرئاسة إلى حقيقة أنه لم يكن أحد يدين له بشيء.

- على مستوى آخر، يمكن أن نرى القوة المعروفة لقانون التبادل في رغبة الشركات والأشخاص بتقديم هدايا ومنح لموظفي السلك القضائي والسلك التشريعي، وفي سلسلة القيود القانونية التي تمنع مثل هذه الهدايا والمنح. حتى في التبرعات القانونية للسياسيين، فإن الالتزامات العديدة التي يقدمها المرشح هي التي تقف وراء الهدف المعلن من دعم مرشح مفضل. تعطي نظرة واحدة إلى قائمة الشركات

والمنظمات التي تسهم في حملة كل من المرشحين في الانتخابات المهمة، دليلاً واضحاً على مثل هذه الدوافع. يستطيع المتشكك الذي يطلب الدليل المباشر على المقابل - الذي يطلبه المسهمون في الحملات الانتخابية- أن ينظر في الاعتراف الوقح الملفت للنظر الذي قدمه (شارلز هـ. كيتنغ)، الذي أدين لاحقاً بعدة تهم فساد في كارثة المدخرات والقروض في هذه البلاد. أكد عندما كان يجيب عن سؤال: هل هناك علاقة بين مبلغ 1,3 مليون دولار الذي أسهم به في حملة خمسة نواب في الكونغرس، وبين وقوفهم اللاحق معه ضد المنظّمين الفيدراليين، قائلاً: «أريد أن أقول بأقوى طريقة أستطيع التكلم بها: أنا آمل حقاً أن يكون الأمر كذلك».

- تعلمت المنظمات السياسية على المستوى الشعبي أن الطريقة الرئيسة لإبقاء مرشحيها في السلطة؛ هي أن تتأكد أن المرشحين يقدمون طيفاً واسعاً من الخدمات البسيطة للناخبين. لا تزال جمعيات «معسري الحي» تعمل بطريقة فاعلة بهذه الطريقة. لكن المواطنين العاديين لا ينفردون وحدهم بمبادلة الدعم السياسي بالخدمات الشخصية البسيطة. في أثناء انتخابات عام 1992، سئلت الممثلة (ساري كيليرمان): لماذا تعطي اسمها وجهودها لدعم المرشح الديمقراطي (جيري براون) الذي كان يأمل بالفوز؟ فأجابت: «قبل عشرين سنة، طلبت من عشرة أصدقاء أن يساعدوني في الانتقال من منزل إلى آخر. كان هو الوحيد الذي جاء للمساعدة».

يمكن بالطبع مشاهدة قوة التبادل في حقل التجارة أيضاً. على الرغم من أن عدد الأمثلة الممكنة كبير، لكن دعونا نبحث من مثالين من الأمثلة المعروفة المشتقة مما يسمى «العينة المجانية». للعينة المجانية تاريخ طويل وفاعل في تقنيات التسويق. تقدّم في معظم الأحيان كمية قليلة من المنتج المعني للزبائن المحتملين، والهدف المعلن هو جعلهم يجربونه؛ ليروا إن كانوا سيحبونه. وهذه بالتأكيد رغبةٌ مشروعةٌ للمصنّع؛ لتعريف الناس بصفات المنتج. لكن الجميل في العينة المجانية أنها أيضاً هدية، ولذا يمكن أن تشغّل قانون التبادل. بطريقة (جوجيتسو) حقيقية، يستطيع المروّج الذي يقدم عينات مجانية أن يحرر قوة

المديونيــة الطبيعيــة الكامنة في الهدية، بينمــا يتظاهر ببراءة أنه ينــوي التعريف بالمنتج فقط. متاجر الأطعمة من الأماكن المفضلة للعينات المجانية، حيث كثيراً ما يقدم للزبائن مكعبــات صغيرة مــن الجبن أو اللحم؛ لتجريبهــا. يجد كثير من النــاس صعوبة في قبول عينــة يقدمها موظف دائم الابتسام، ثم إعادة نكاشة الأسنان التي علق بها المكعب، ومن ثــم المغــادرة. إنهم بدلاً من ذلك يشترون بعض المنتج حتى لــو لم يحبوه في الواقع. هناك تنويــع فاعل جداً من عملية التسويق هذه، يظهــر في القصة التي ذكرها (فانس باكارد) في كتابه «المقنِعون الأخفياء» التي تحدثت عن عامل في متجر للأغذية في ولاية إنديانا باع كميــة هائلــة بلغت خمس مئة كيلوغرام من الجبن في ساعــات قليلة في أحد الأيام، وذلك بإخراج الجبن ودعوة الزبائن إلى قطع شرائح من عينات مجانية لأنفسهم.

يستعمل نوع مختلف من طريقة العينات المجانية من قبل شركة (أموي)، وهي شركة سريعة النمو، تصنع الحاجات المنزلية ومنتجات العناية الشخصية، وتوزعها في شبكة ضخمة عبر البلاد، تعتمد على بيع المنتجات في الحي بقرع أبواب المنازل باباً بعد باب. تستعمل الشركة -التي نمت من شركة كانت تعمل قبل عدة سنوات في قبو، إلى شركة تبيع منتجات بمقدار نصف مليار دولار سنوياً - طريقة خاصة في تقديم العينات المجانية. تتألف العينة من مجموعة من منتجات الشركة - زجاجات تلميع الأثاث، المطهرات، الشامبو، بخاخ مزيل للرائحة، بخاخ قاتل للحشرات، بخاخ منظف للنوافذ- تقدّم للزبون في صحن خاص أو في كيس بلاستيكي. يوصي دليل شركة (أموي) السري البائعين بترك العينات مع الزبون «مدة 24 أو 48 أو 72 ساعة دون أي ثمن، أو أي التزام من قبل الزبونة. قل لها فقط: إنك تريد منها أن تجرب المنتجات... هذا عرض لا يمكن لأحد أن يرفضه». يعود ممثل الشركة في نهاية مدة التجربة، ويأخذ طلبات شراء المنتجات التي يريد الزبون أن يشتريها. بما أن عدداً قليلاً من الزبائن يستعملون كامل محتويات العبوات في مثل هذا الوقت القصير، فإن البائع يستطيع أن يأخذ المنتجات المتبقية إلى زبون محتمل آخر في الحي نفسه أو في المنزل المقابل، وأن يبدأ العملية من جديد. يوزّع كثير من ممثلي شركة (أموي) عدة أكياس من المنتجات في منطقتهم في آن واحد.

نعرف الآن بالطبع أن الزبون الذي قبل منتجات الشركة واستعملها قد سقط في فخ مواجهة تأثير قانون التبادل. إذ يخضع كثير من الزبائن لشعور الالتزام بطلب شراء المنتجات التي جربوها، ومن ثم استهلكوها جزئياً. بالطبع لا بد أن شركة أموي تعرف الآن أن ذلك هو الوضع. حتى بالنسبة لشركة ذات سجل نمو ممتاز مثل شركة (أموي)، فإن طريقة العينات المجانية هذه أعطت دفعة كبيرة. يدل التقرير الذي رفعه موزعو الولايات للشركة الأم على تأثير جلي:

> غير معقول. لم نشاهد مثل هذه الإثارة من قبل. المنتج يباع بمعدل لا يمكن تصديقه، ونحن لم نكد نبدأ بعد... [موزع محلي]. أخذ الموزعون المحليون عبوات العينات المجانية، وحصل لدينا زيادة لا يمكن تصديقها في المبيعات. [من موزع ولاية إيلينويز]. إنها أبدع فكرة تسويق رأيناها على الإطلاق!... اشترى الزبائن وسطياً قرابة نصف كمية المواد الموجودة في عبوة العينات المجانية عندما عاد البائعون لأخذها... بكلمة واحدة: هائل! إننا لم نرَ مثل هذه الاستجابة في منظمتنا كلها [من موزع ماساتشوستس].

بدا أن موزعي (أموي) كانوا مذهولين -سعداء طبعاً لكن مذهولين- بالقوة المذهلة لعبوات العينات المجانية. بالطبع يجب ألّا نكون -نحن أيضاً- مذهولين الآن.

يتحكم قانون التبادل بكثير من الظروف المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص فقط، حيث لا يتعلق الأمر بالمال ولا بالمبادلات التجارية. ربما كان مثلُ هذا الظرف مثاليَ التوضيحيَ المفضل لإظهار القوة الهائلة التي يملكها التبادل، بوصفها سلاح تأثير. يقدم العالم الأوربي (إيبل-إيبسفلدت) وصفاً لجندي ألماني في الحرب العالمية الأولى، كانت وظيفته القبض على جنود العدو من أجل استجوابهم. بسبب طبيعة حرب الخنادق في تلك الحرب، كان يصعب جداً أن يعبر الجيش المنطقة المعزولة بين خطوط المواجهة المتقابلة؛ لكن لم يكن صعباً على جندي واحد أن يزحف عبر المنطقة، ويتسلل إلى موقع في خندق العدو. كان لدى جيوش تلك الحرب العظمى خبراء يقومون بهذا بانتظام للقبض على جنود الأعداء،

الذين كانوا يُجلبون للاستجواب. كان الخبير الألماني المعني في هذه القصة قد نجح عدة مرات في الماضي في إتمام هذه المهمة؛ لذلك أرسل في مهمة جديدة. أعاد مناورته الماهرة في تخطي المنطقة بين خطوط المواجهة، وفاجأ جندياً منفرداً من جنود العدو في الخندق. كان الجندي الغافل يتناول طعامه؛ لذلك كان من السهل تخليصه من سلاحه. قام الأسير الخائف الذي لا يملك سوى رغيف من الخبز في يده بما يمكن أن يكون أهم عمل قام به في حياته. لقد أعطى عدوه بعض الخبز. تأثر الألماني جداً بتلك الهدية إلى درجة أنه لم يكمل مهمته. استدار عن مقدم الهدية، وعاد أدراجه عبر المنطقة المحرمة ليواجه غضب رؤسائه.

هناك نقطة مُرغمة أخرى تتعلق بقوة التبادل، توجد في قصة امرأة أنقذت حياتها لا عن طريق إعطاء هدية مثلما فعل الجندي الأسير، وإنما عن طريق رفض هدية والالتزام القوي المرتبط بها. كانت (ديان لويس) امرأة من سكان جونزتاون في غوايانا في تشرين الثاني عام 1978، عندما دعا زعيمها (جيم جونز) إلى انتحار جماعي لجميع سكانها. طاوع معظم السكان، وشربوا من الوعاء الكبير الذي يحتوي على العصير الذي أضيفت إليه كمية من السم. لكن (ديان لويس) رفضت أمر (جونز)، وغادرت جونزتاون، وهربت إلى الغابة. عزت استعدادها للقيام بذلك إلى رفضها مسبقاً لقبول عطايا خاصة منه عندما كانت في ضائقة. رفضت عرضه بتقديم طعام خاص عندما كانت مريضة؛ لأنها كما قالت: «أعرف أنه حالما يمنحني هذه العطايا فإنه سيملكني، لم أكن أريد أن أدين له بشيء».

يفرض القانون ديناً غير مطلوب

ذكرنا سابقاً أن قوة قانون التبادل قوية إلى درجة أنه بتقديم معروف أولاً، يستطيع الغريب أو المكروه أو غير المرحب به أن يعزز فرص مطاوعتنا له في أحد مطالبه. لكن هناك وجهاً آخر لهذا القانون -عدا قوته- يسمح لهذه الظاهرة أن تحصل. يستطيع الشخص الآخر أن يحرض شعور المديونية لدينا عن طريق تقديم معروف لا نطلبه. تذكروا أن القانون ينص على أننا يجب أن نقدم للآخرين نوع الفعل نفسه الذي قدموه لنا فقط؛ وهو لا يتطلب أن نكون قد طلبنا ما حصلنا عليه؛ كي نشعر بأننا مضطرون لرد

الجميل. على سبيل المثال: تذكر تقارير منظمة المحاربين القدامى المعاقين الأمريكية أن مناشدتها البسيطة عن طريق إرسال الرسائل البريدية تعطي معدل تجاوب يعادل تقريباً 18%. لكن عندما يتضمن البريد أيضاً هدايا غير مطلوبة (لصاقات عناوين البريد الشخصي المصمغة) فإن معدل النجاح يتضاعف تقريباً إلى 35 %. هذا لا يعني أننا قد لا نشعر بشعور التزام قوي لرد المعروف الذي نطلبه، لكنه يعني فقط أن مثل هذا الطلب ليس ضرورياً لحصول المديونية.

إذا فكرنا قليلاً في الهدف الاجتماعي لقانون التبادل، فإننا نستطيع أن ندرك سبب ذلك. نشأ القانون لتشجيع العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، بحيث يستطيع شخص ما أن يبدأ مثل هذه العلاقة دون أن يخشى الخسارة. لذلك، ولكي يحقق القانون الهدف المرغوب يجب أن يحمل المعروف الأول غير المطلوب القدرة على خلق التزام. تذكّروا أيضاً أن العلاقات المتبادلة تعطي مزايا غير عادية للمجتمع الذي يتبناها، وأنه سيتولد نتيجة لذلك ضغط قوي للتأكد من أن القانون سيخدم غرضه. لهذا ليس من العجيب أن عالم أصول الإنسان (مارسيل موس) الذي يتمتع بنفوذ قوي يستطيع أن يصرّح، وهو يصف الضغط الاجتماعي المحيط بعملية تقديم الهدايا في المجتمع البشري: «هناك التزام بالعطاء، والتزام بالأخذ، والتزام برد الجميل»[6].

على الرغم من أن الالتزام برد الجميل يشكل جوهر قانون التبادل، فإن الالتزام بالأخذ هو الذي يجعل القانون سهل الاستغلال. يقلل الالتزام بالأخذ من قدرتنا على اختيار من نريد أن ندين له، ويضع تلك القوة في يد أشخاص آخرين. دعونا نفحص مثالين من الأمثلة السابقة، لنشعر بكيفية عمل الآلية. لنعد أولاً إلى دراسة (ريغان)، حيث نجد أن المعروف الذي جعل الأشخاص يضاعفون عدد تذاكر اليانصيب التي اشتروها من (جو) لم يكن معروفاً قد طلبوه. لقد ترك (جو) الغرفة بنفسه، وعاد وهو يحمل زجاجة كولا لنفسه وأخرى للشخص الآخر. لم يرفض أي شخص الكولا. من السهل أن نرى أنه لم يكن من اللياقة رفض جميل (جو): لقد أنفق (جو) أمواله مسبقاً، وكان الشراب الغازي معروفاً مناسباً في تلك الظروف، ولا سيما أن (جو) أخذ زجاجة لنفسه؛ لم يكن من الذوق رفض فعل (جو). على كل حال، أحدث قبول الزجاجة مديونية أظهرت نفسها

بوضوح عندما أعرب (جو) عن رغبته في بيع بعض بطاقات اليانصيب. لاحظوا عدم التناظر هنا - كانت جميع الاختيارات الحرة حقيقة هي اختيارات (جو). هو الذي اختار طريقة المعروف الأول، واختار طريقة رد الجميل. بالطبع يمكن القول: إن الشخص الآخر كان يملك اختيار رفض كل من عرضي (جو). لكن ذلك سيكون اختياراً صعباً. يتطلب قول: (لا) لأي من العرضين أن يسير الشخص ضد القوى الطبيعية الثقافية التي تفضل ترتيبات التبادل التي رتبها (جو) كما يرتّب لاعبو الجوجيتسو حركاتهم.

يظهر مقدار القدرة على إحداث المديونية التي يُحدثها حتى المعروف غير المرغوب فيه، حالما نقبله ظهوراً جلياً في طرق استجداء جماعة (هير كريشنا). سجلت في أثناء ملاحظاتي المنتظمة لإستراتيجيات الاستغلال في المطارات التي تطبقها جماعة (كريشنا) عدداً من الاستجابات التي أبداها الأشخاص المستهدفون. يحصل أحد أكثر هذه الاستجابات شيوعاً كما يلي: بينما يسير زائر من زوار المطار -رجل أعمال على سبيل المثال- مسرعاً عبر منطقة تعج بالناس، يقفز متسول (كريشنا) أمامه، ويقدم له وردة. يأخذ الرجل المتفاجئ الوردة[7]. يحاول فوراً أن يرد الوردة قائلاً: إنه لا يريدها. يرد عضو جماعة (كريشنا) بأنها هدية من جماعة (كريشنا)، وأنها ملك للرجل يستطيع أن يحتفظ بها.. لكنه سيقدّر التبرع لتحسين عمل الجماعة في سبيل الخير. مرة أخرى يرد الرجل: «لا أريد هذه الوردة، خذها». ومرة أخرى يرفض المتسول: «إنها هديتنا لك يا سيدي». يظهر تناقض واضح على وجه رجل الأعمال. هل يجب عليه أن يحتفظ بالوردة، ويبتعد دون أن يعطي أي شيء بالمقابل، أم يجب أن يخضع لقانون التبادل الراسخ ويقدم التبرع؟ يمتد الصراع من وجهه إلى وضعيته. يميل مبتعداً عن المستفيد، ويبدو على وشك أن يتحرر، ثم يجذب من جديد بقوة شد قانون التبادل. يلتفت جسده مرة أخرى، لكن دون جدوى. لا يستطيع الانفكاك. يومئ مستسلماً، ويمد يده إلى جيبه، ويخرج دولاراً أو دولارين يأخذهما المتسول شاكراً. يستطيع أن يمشي الآن حراً، ويذهب «والهدية» في يده إلى أن يجد حاوية قمامة يرمي بها الوردة.

حصل عن طريق المصادفة المحضة أن شاهدت مشهداً يدل على أن أعضاء جماعة (كريشنا) يعرفون تماماً أن هداياهم غير مرغوبة في كثير من الأحيان من قبل الأشخاص

الذين يتلقونها. بينما كنت أمضي يوماً في مراقبة مجموعة من متسولي (كريشنا) في مطار أوهير الدولي في شيكاغو قبل عدة سنوات، لاحظت أن إحدى أعضاء الجماعة كانت تترك المنطقة المركزية، وتعود حاملة مزيداً من الورود تزود بها أصدقاءها. تصادف أن أردت الحصول على قسط من الراحة في الوقت نفسه الذي ذهبتْ فيه في مهمة من مهمات التزود التي تقوم بها. تبعت المرأة، حيث إنه لم يكن هناك مكان آخر أذهب إليه. تبين أن رحلتها كانت إلى طريق القمامة. ذهبت من حاوية إلى أخرى وراء المنطقة المركزية؛ لاستعادة جميع الورود التي تخلص منها الأشخاص الذين استهدفتهم الجماعة. عادت بعدها تحمل مجموعة الورود المستردة (بعضها قد استعيد عدة مرات)، وزعتها كي يعاد استعمالها عبر عملية التبادل مرة أخرى. الشيء الذي بهرني في واقع الأمر هو أن معظم الورود المطروحة قد جلبت تبرعات من الأشخاص الذين رموها. من طبيعة قانون التبادل أن الهدية غير المرغوب فيها أبداً -إلى درجة أنها ترمى في أول فرصة- فاعلة على كل حال، وقابلة للاستغلال.

أدركت منظمات متنوعة عدا مجموعة (كريشنا) قدرة الهدايا غير المرغوبة على إعطاء شعور الإلزام. كم مرة تلقينا هدايا صغيرة عبر البريد -لصاقات العناوين الشخصية، بطاقات معايدة، حلقات مفاتيح- من جمعيات خيرية تطلب التمويل في رسالة مرفقة؟ تلقيت خمساً من هذه الرسائل العام الماضي، واحدة من مجموعات المحاربين القدامى المعاقين، وأخرى من مدارس أو مستشفيات تبشيرية. كان هناك في كل حالة سلك ناظم لجميع الرسائل. كانت الأشياء المرفقة تعدُّ هدايا من قبل المنظمات؛ وأي مال أرغب أن أرسله يجب ألّا يعد دفعاً للمال، بل رداً للجميل. نصَّت إحدى الرسائل من أحد برامج التبشير أنه لا يترتب علي أن أدفع مباشرة ثمن مجموعة بطاقات المعايدة التي أرسلت لي، إنما هذه البطاقات مصممة «لتشجيع لطفك». إذا نظرنا أبعد من ميزة عدم دفع الضرائب الواضحة، يتبين لنا ميزة تصنيف المنظمة للبطاقات على أنها هدايا وليست بضاعة تجارية: هناك ضغط ثقافي قوي لتبادل الهدايا، حتى لو لم تكن مرغوبة؛ لكن لا يوجد مثل هذا الضغط لشراء منتجات تجارية غير مرغوب فيها.

يمكن للقانون أن يؤدي إلى تبادل غير عادل

هناك مظهر آخر أيضاً لقانون التبادل يجعله عرضة للاستغلال بهدف تحقيق المكاسب. المفارقة هي أن القانون قد نشأ لتشجيع التبادل المتساوي بين الفريقين، ومع ذلك فإنه يمكن أن يستعمل للحصول على مكاسب غير متكافئة أبداً. ينص القانون على أن نوعاً ما من الأفعال يجب أن يقابل بنوع مماثل من العمل. يقابل المعروف بالمعروف؛ ويجب ألّا يقابل بالإهمال، ويجب بالتأكيد ألّا يقابل بالهجوم. لكن يُسمح بكثير من المرونة في حدود العمل المماثل. يمكن للمعروف الصغير أن يحدث شعوراً بالالتزام على الموافقة على تقديم معروف أكبر بكثير.

لذلك، كما رأينا سابقاً، يسمح القانون لشخص ما أن يختار طبيعة المعروف الدائن أولاً، وطبيعة المعروف المقابل الذي يلغي الدين. بهذا يمكن أن يتلاعب بنا بسهولة من يريد استغلال القانون لإجراء تبادل غير عادل. يمكن أن نعود مرة أخرى إلى تجربة (ريغان) لرؤية دليل على ذلك. تذكروا أن (جو) أعطى في تلك الدراسة مجموعة من الأشخاص زجاجة كوكا كولا هدية في البداية، ثم طلب لاحقاً من الأشخاص جميعاً أن يشتروا بعض بطاقات اليانصيب بسعر خمسة وعشرين سنتاً لكل بطاقة. ما تجاهلت ذكره حتى الآن هو أن هذه الدراسة أجريت في الستينيات من القرن الماضي، عندما كان سعر زجاجة الكوكا كولا عشرة سنتات. اشترى الشخص العادي الذي أُعطي شراباً بسعر عشرة سنتات، بطاقتين وسطياً من بطاقات (جو)، وهناك بعض الأشخاص قد اشتروا سبع بطاقات. لكن حتى لو نظرنا فقط إلى الشخص العادي، فإننا نستطيع أن نرى أن (جو) قد عقد صفقات رابحة جداً. إن عائد 500 % عائد محترم فعلاً!

لكن في حالة (جو)، حتى عائد 500 % كان يساوي خمسين سنتاً فقط. هل يمكن لقانون التبادل أن ينتج فارقاً كبيراً مهماً في حجم المعروفين المتبادلين؟ يمكن بالتأكيد أن يحصل ذلك ضمن الظروف المناسبة. خذوا على سبيل المثال قصة طالبة من طلابي، وهي تتحدث عن يوم تذكره جيداً:

منذ قرابة سنة، حاولت أن أشغّل سيارتي. بينما كنت أقف عاجزة، جاء شاب موجود في موقف سيارات المبنى وشغّل السيارة. قلت: شكراً وقال: عفواً، وهمَّ بالمغادرة. طلبت منه أن يمر إلى منزلي إذا احتاج إلى أي معروف في المستقبل. بعد نحو شهر تقريباً، قرع الشاب بابي، وطلب مني أن أعيره السيارة مدة ساعتين؛ لأن سيارته في التصليح. شعرت أنني ملزمة لكني لم أكن متأكدة؛ لأن السيارة كانت جديدة إلى حد ما، وكان يبدو صغيراً جداً. اكتشفت بعد مدة أنه كان قاصراً، ولم يكن لديه تأمين. على كل حال، أعرته السيارة، وكان قد كسب كثيراً في مقايضته.

كيف يمكن لامرأة ذكية أن توافق على إعطاء سيارتها الجديدة لشخص غريب تماماً (وصغير في العمر أيضاً) لأنه قدم لها معروفاً صغيراً قبل شهر؟ أو بصورة أوسع، كيف يمكن لمعروف صغير سابق أن يؤدي إلى معروف أكبر لاحقاً؟ يتعلق أحد الأسباب بخواص الشعور بالمديونية التي من الواضح أنها تعطي شعوراً مزعجاً. معظمنا لا يرغب أبداً أن يكون في حالة التزام. يضغط على الشعور به بشدة، ويلح علينا لإزالته. ليس من الصعب تعقب مصدر هذا الشعور. لأن الترتيب التبادلي حيوي جداً في الأنظمة الاجتماعية، فإننا مبرمجون على الشعور بعدم الارتياح عندما ندين بالفضل لأحد. وإذا تجاهلنا - مبتهجين- الحاجة إلى رد معروف الآخرين الابتدائي، فإننا سنعطل التسلسل المكسبي، وسيقل احتمال أن يقدم لنا المانح مثل هذه الخدمات في المستقبل. هذان التصرفان كلاهما ليسا من مصالحة المجتمع. إذاً نحن مدربون منذ الطفولة على الضجر، عاطفياً، تحت عبء الالتزام. لذا -ولهذا السبب وحده- قد نقبل أن نقدم معروفاً أكبر مما قدّم لنا، لمجرد أن نريح أنفسنا من العبء النفسي للدَّين.

لكنْ هناك سببٌ آخر أيضاً. يصبح الشخص الذي يخرق قانون التبادل -بالأخذ دون محاولة رد جميل الآخرين- مكروهاً ضمن المجموعة. يقع الاستثناء طبعاً عندما تمنع الظروف أو الإمكانيات الشخص من رد الجميل. لكن عموماً، يوجد نفور حقيقي من الأشخاص الذين لا يلتزمون بمتطلبات قانون التبادل[8]. جاحد وخسيس: صفات كريهة

نتجنبها، متخوفين أن يُشك أنا متصفون بها. إنها صفات غير مرغوبة أبداً، حيث إننا قد نوافق أحياناً على إجراء مبادلة غير عادلة لإبعاد شبحها عنا.

يمكن لواقع الشعور بعدم الارتياح الداخلي واحتمالية العار الشديد -باجتماعهما- أن يكلفانا ثمناً نفسياً باهظاً. عندما ننظر في ضوء هذا السعر النفسي، لا نحار من أننا كثيراً ما نرد أكثر مما تلقيناه باسم التبادل. كما أنه ليس من الغريب - كما ظهر في تجربة أجريت في جامعة بيتسبورغ - أن الناس كثيراً ما يتجنبون طلب معروف مرغوب إذا لم يكونوا في موقع يسمح لهم برد الجميل. قد تكون الخسارة النفسية ببساطة أكبر من الخسارة المادية.

قد يمنع خطر أنواع أخرى من الخسارة الناس من قبول هدايا ومكاسب معينة. كثيراً ما تعلق النساء على شعورهن بعدم الراحة من الالتزام الذي قد يشعرن به لرد معروف رجل قدم إليهن هدية غالية، أو دفع فاتورة عشاء فخم. حتى الأمر البسيط -مثل دفع ثمن بعض المشروبات - قد يعطي شعوراً بالمديونية. عبرت طالبة من طلابي في أحد الصفوف عن ذلك بوضوح شديد عندما قالت: لا أحب أن يدفع لي أي إنسان ثمن أي شيء، حتى ولو كان مشروباً بسيطاً؛ لكي لا يُساء فهم هذه المعاملة[9].

التنازلات المتبادلة

هناك طريقة ثانية لتطبيق قانون التبادل للحصول على مطاوعة شخص ما في تحقيق الطلب. إنها أكثر لطفاً من الطريقة المباشرة بتقديم معروف للشخص، ثم طلب معروف منه بالمقابل؛ لكنها من ناحية أخرى أكثر فاعلية -بكثير- من المقاربة المباشرة. أعطتني تجربة شخصية حصلت معي قبل عدة سنوات برهاناً واقعياً على مدى فاعلية هذه الطريقة في كسب المطاوعة.

بينما كنت أسير في الطريق، اقترب مني صبي في الحادية عشرة أو الثانية عشرة من عمره. قدم نفسه وقال: إنه يبيع بطاقات لسيرك الكشافين السنوي الذي سيقام ليلة السبت القادم. سألني إن كنت أريد شراء أي بطاقات، بسعر خمسة دولارات للبطاقة؟ بما

أنني لم أكن أريد أن أمضي ليلة السبت مع الصبية الكشافة امتنعت، قائلاً «في الواقع»، قاطعني قائلاً: «إذا لم ترد شراء أي تذاكر، فماذا عن شراء بعض ألواح الشوكولا الكبيرة التي نبيعها؟ ثمن الواحدة دولار واحد فقط». اشتريت قطعتين، وأدركت على الفور أن شيئاً ملفتاً للنظر قد حصل. عرفت أن الأمر كذلك لأنه: (آ): أنا لا أحب ألواح الشوكولا؛ (ب): أنا أحب الدولارات؛ (ج): كنت أقف هناك ومعي قطعتان من الشوكولا؛ (د): كان يسير مبتعداً بدولارين من أموالي.

كي أفهم بدقة ما حصل ذهبت إلى مكتبي، وطلبت اجتماعاً مع مساعدِيّ من الباحثين. لبحث هذه الحالة، بدأنا ننظر في كيفية انطباق قانون التبادل على مطاوعتي في شراء ألواح الشوكولا. تقول القاعدة العامة: إن الشخص الذي يعاملنا بطريقة ما، له حق في أن نعامله بطريقة مماثلة. لقد وجدنا مسبقاً أن أحد عواقب القانون هو الالتزام برد الجميل الذي حصلنا عليه. لكن هناك نتيجة أخرى، وهي تقديم التنازل للشخص الذي قدم لنا تنازلاً. عندما فكرت مع مجموعتي الباحثة في هذا الأمر، أدركنا أن ذلك تماماً هو الوضع الذي وضعني فيه صبي الكشافة. قدّم طلبه بشراء بعض ألواح الشوكولا بسعر دولار لكل لوح على صورة تنازل من جانبه؛ قدمه على أنه تراجع عن طلبه بأن أشتري البطاقات التي يبلغ سعر الواحدة منها خمسة دولارات. إذا كنت سألبي متطلبات قانون التبادل، فإنه كان يجب علي أن أقدم تنازلاً بدوري. كما رأينا، كان هناك تنازل: تغيرت من غير مطاوع إلى مطاوع، عندما تغير طلبه من طلب كبير إلى طلب صغير، مع أنني لم أكن في الحقيقة أريد أياً من الأشياء التي قدمها.

كان هذا مثالاً نموذجياً على قدرة سلاحٍ تأثيرٍ آلي على شحذ طلب المطاوعة بالقوة اللازمة. لقد اندفعت لشراء شيء لا لأنني أريده، بل لأن طلب الشراء قُدّم بطريقة استمدت طاقتها من قانون التبادل. لم يكن مهماً أنني لا أحب ألواح الشوكولا؛ لقد قدّم لي صبي الكشافة تنازلاً، فاستجبت بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط!» بتقديم تنازل من قبلي. بالطبع، ليس الميل لتبادل التنازلات قوياً إلى درجة أنه يعمل دوماً على جميع الأشخاص دون استثناء؛ لا يملك أي سلاح من أسلحة التأثير التي نبحثها في هذا الكتاب

مثل هذه القوة. لكن، في أثناء تبادلي مع صبي الكشافة، كان الميل كافياً إلى درجةٍ تركتني أملك زوجاً من ألواح الشوكولا التي لا أريدها، وقد اشتريتها بسعر باهظ.

لماذا يجب أن أشعر بعبء تبادل التنازلات؟ يكمن الجواب مرة أخرى في فائدة مثل هذا الميل بالنسبة للمجتمع. من مصلحة أي مجموعة إنسانية أن يعمل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف مشتركة. لكن المسهمين في كثير من المبادلات الاجتماعية يبدؤون بمطالب واحتياجات غير مقبولة لدى الطرف الآخر. لذلك يجب على المجتمع أن ينحّي هذه الرغبات الأولية غير المتوافقة جانباً، من أجل تحقيق تشارك مفيد اجتماعياً. يتحقق ذلك عبر عمليات تشجع التنازل. التنازل المتبادل عملية مهمة من هذه العمليات.

يؤدي قانون التبادل إلى تحقيق التنازل المشترك بطريقتين. الأولى واضحة: يضغط القانون على من قُدّم له مسبقاً تنازلٌ كي يستجيب بتقديم تنازل من جانبه. الطريقة الثانية: بالغة الأهمية، وإن كانت أقل وضوحاً. كما هي الحال في المعروف والهدايا والمساعدات، يُشجّع الالتزام بتبادل التنازلات على إيجاد ترتيبات اجتماعية محببة، عن طريق التأكد أن كل من يريد بدء مثل هذه الترتيبات لن يتعرض للاستغلال. لأنه إذا لم يكن هناك التزام اجتماعي بتبادل التنازلات، فمن سيقدم التضحية الأولى؟ سيكون هناك خطر التخلي عن شيء دون الحصول على مقابل. لكن مع وجود القانون في الواقع، نستطيع أن نشعر بأمان عندما نقدم التضحية الأولى لشريكنا الملزَم بتقديم تضحية بالمقابل.

بما أن قانون التبادل يحكم عملية التنازل، فمن الممكن إذاً أن يُستعمل التنازل الأول على أنه جزء من تقنية فاعلة جداً لكسب المطاوعة. لنفرض أنك تريد مني أن أوافق على طلب محدد، فإحدى طرق زيادة فرصك هي أن تطلب مني طلباً أكبر، طلباً سأرفضه في أغلب الظن. ثم بعد أن أرفض، تقدم الطلب الأصغر تنازلاً لي، ويجب أن أشعر بأنني ملزم بأن أرد بتنازل من جانبي، التنازل الوحيد الذي أجده حاضراً أمامي - المطاوعة في تحقيق طلبك الثاني.

هل كانت هذه هي الطريقة التي جعلني فيها صبي الكشافة أشتري ألواح الشوكولا؟ هل كان التراجع عن طلب خمسة دولارات للبطاقة، إلى طلب دولار واحد للوح الشوكولا

مصطنعاً ومصمماً عن قصد لبيعي ألواح الشوكولا؟ بما أنني شخص لا يزال يرفض أن يرمي شارة الاستحقاق الأولى التي حصلت عليها كصبي كشافة، فإنني آمل فعلاً ألاّ يكون الصبي قد اصطنع البيع. لكن سواء كان الطلب الكبير ثم الطلب الصغير مخططاً له أم لا، فقد آتى ثماره على السواء. لقد نجحت الطريقة. ولأنها تنجح، يمكن أن تستعمل طريقة الرفض، ثم التراجع عن قصد، وسوف تستعمل عن قصد، من قبل أشخاص معينين للحصول على ما يريدون. دعونا نفحص أولاً كيف يمكن استعمال هذه الطريقة على أنها وسيلة يمكن الاعتماد عليها في كسب المطاوعة.

سوف نرى فيما بعد كيف أنها مستعملة أصلاً. أخيراً نستطيع أن نعود إلى زوج من المظاهر غير المعروفة كثيراً، والتي تجعلها إحدى أكثر الطرق المتوافرة المؤثرة في كسب المطاوعة تغلغلاً.

تذكّروا أنه بعد أن التقيت بصبي الكشافة طلبت اجتماعاً مع مساعديّ من الباحثين؛ كي نحاول فهم ما حصل معي، وكما حصل في حقيقة الأمر، طلبت منهم أن يأكلوا الأدلة. قمنا في الحقيقة بأكثر من ذلك. صممنا تجربة لاختبار فاعلية عملية الانتقال إلى طلب مرغوب، بعد أن يتم رفض طلب مبدئي أكبر. كان لدينا هدفان أساسيان لإجراء التجربة. أولاً: أردنا أن نعرف إن كانت هذه العملية تنجح مع آخرين غيري. يبدو بالتأكيد أن الطريقة نجحت عندما طُبّقت علي سابقاً في ذلك اليوم؛ لكنني أعرف أن لدي تاريخاً سابقاً بالوقوع في فخ خدع المطاوعة من جميع الأنواع. لذلك يبقى السؤال هو: هل تنجح تقنية الرفض، ثم التراجع على عدد كافٍ من الأشخاص لتصبح طريقة مفيدة في كسب المطاوعة؟ إذا كان ذلك، فإن هذه يجب أن تكون بالتأكيد طريقة نحترس منها في المستقبل.

السبب الثاني الذي جعلنا نجري التجربة هو تحديد مدى قوة الطريقة على كسب المطاوعة. هل يمكن أن تكسب المطاوعة لطلب كبير فعلاً؟ بعبارة أخرى، هل يجب أن يكون الطلب الأصغر الذي تراجع إليه السائل طلباً صغيراً؟ إذا كان تفكيرنا الذي يتعلق بسبب نجاح هذه الطريقة صحيحاً، فإنه لا يلزم أن يكون الطلب الثاني في الواقع صغيراً؛ يجب فقط أن يكون أصغر من الطلب الأول. كنا نعتقد أن الأمر الأساسي في تراجع

السائل من المعروف الأكبر إلى الأصغر هو ظهوره على أنه قد تراجع. لذلك يمكن أن يكون الطلب الثاني كبيراً مادياً -طالما أنه أصغر من الطلب الأول- وستنجح الطريقة في كسب المطاوعة.

بعد قليل من التفكير، قررنا أن نجرب الطريقة على طلب نشعر بأن قليلاً من الناس فقط سيقبلون القيام به. تنكرنا على هيئة ممثلين لـ«برنامج تقديم النصائح للشباب في المقاطعة»، واقتربنا من طلاب الكلية الذين يسيرون في الحرم الجامعي، وسألناهم إن كانوا يقبلون أن يشرفوا على مجموعة من المراهقين الجانحين في رحلة يوم إلى حديقة الحيوان؟ كانت فكرة حمل مسؤولية مجموعة من الجانحين المراهقين، من عمر غير محدد، مدة ساعات، في مكان عام، ودون أجر غير مقبولة بالطبع بين هؤلاء الطلاب. كما توقعنا، رفض معظم الطلاب (83 %). لكننا حصلنا على نتائج مختلفة جداً من عينة مماثلة من طلاب الكليات، عندما طلبنا الطلب نفسه مع فارق واحد. قبل أن نطلب منهم أن يكونوا مشرفين دون أجر في رحلة حديقة الحيوان، طلبنا منهم معروفاً أكبر وهو - أن يمضوا ساعتين كل أسبوع يقدمون النصائح للصغار الجانحين مدة لا تقل عن سنتين. وبعد أن رفضوا هذا الطلب القاسي -وكلهم رفضه- كنا نقدم طلب رحلة حديقة الحيوان الأصغر. بتقديم رحلة حديقة الحيوان، بوصفه تراجعاً عن طلبنا الأصلي، زاد معدل نجاحنا زيادة كبيرة. تطوع ثلاثة أضعاف عدد الطلاب الذين سألناهم بهذه الطريقة بتقديم خدماتهم بصفتهم مشرفين في رحلة حديقة الحيوان[10].

تأكدوا أن أي إستراتيجية تستطيع أن تضاعف -ثلاثة أصناف- نسبة المطاوعة لطلب كبير (من 17 % إلى 50 % في تجربتنا) سوف تطبق كثيراً في عدد كبير من الأوضاع الطبيعية. يستعمل مفاوضو العمال -على سبيل المثال- تقنية البدء بمطالب قاسية لا يتوقعون أن يحصلوا عليها في الواقع، لكنهم يستطيعون أن يتراجعوا عنها في سلسلة مما يبدو أنه تنازلات مصممة للحصول على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر. لذلك قد يبدو أنه إذا كان الطلب البدائي كبيراً، فإن العملية ستكون أكثر فاعلية، حيث إنه سيكون هناك مجال أكبر للتنازلات الوهمية. لكن يصح ذلك إلى حد معين فقط. أظهرت الأبحاث التي أجريت في جامعة بار إيلان على تقنيات الرفض ثم التراجع، أنه إذا كانت المجموعة

الأولى من الطلبات قاسية، بحيث تبدو غير معقولة، فإن نتائج الطريقة تنعكس سلباً[11]. في هذه الحالة لا ينظر إلى الطرف الذي قدم الطلب الأول القاسي على أنه يفاوض بنية حسنة. لا ينظر إلى أي تراجع عن ذلك الموقف الأول غير المنطقي أبداً على أنه تنازل، لذلك لا تجري مبادلته بتنازل. لذلك فإن المفاوض الموهوب فعلاً هو الذي تكون مطالبه الأولية مبالَغاً فيها إلى درجة تسمح له بسلسلة من التنازلات التبادلية، التي سوف تؤدي إلى عرض نهائي من الخصم، دون أن تكون تلك المطالب بعيدة المنال، بحيث ينظر إليها على أنها غير شرعية منذ البداية.

يبدو أن بعض أكثر منتجي برامج التلفاز نجاحاً -مثل (غرانت تينكر) و(غاري مارشال)- خبراء في هذا الفن من التفاوض مع مراقبي شركات التلفزة. اعترف كل من الرجلين في مقابلة صريحة مع كاتب الدليل التلفازي (ديك روسل) أنهما «يُدخلان عمداً ضمن النص سطوراً من المؤكد أن تحذفها الرقابة»، لكي يستطيعا التراجع إلى السطور التي كانا ينويان في الواقع أن يشتمل عليها النص. يبدو أن (مارشال) خاصة قدير في هذا المجال. خذوا -على سبيل المثال- الاقتباس الآتي من مقالة (روسل):

> لكن مارشال لا يعترف فقط بخدعه، بل يبدو أنه يجد فيها متعته. يتكلم -على سبيل المثال- عن حلقة من حلقات مسلسل (لافيرن وشيرلي) الذي كان له أعلى نسبة مشاهدين في وقته، قائلاً: «كنا في وضع يريد فيه (سكويغي) أن يخرج من شقته مسرعاً، ويلتقي ببعض الفتيات في الطابق العلوي. يقول (سكويغي): «هل لك أن تسرعي في الحضور قبل أن أفقد شهيتي»، لكننا وضعنا في النص جملة أقذع، ونحن نعرف أن المراقبين سوف يحذفونها. وقد حذفوها بالفعل.
>
> في مسلسل الأيام السعيدة، كان أكبر خلاف في الرقابة يدور حول كلمة «عذراء». يقول (مارشال): إنني في تلك المرة «كنت أعرف أننا سنواجه المتاعب، لذلك وضعنا تلك الكلمة سبع مرات، آملين أنهم سوف يحذفون ستاً ويبقون واحدة. نجح ذلك. استخدمنا الأسلوب نفسه مرة أخرى مع كلمة (حامل)»[12].

لاحظت الشكل نفسه من طريقة الرفض، ثم التراجع في أبحاثي عن عمليات البيع بقرع أبواب المنازل باباً فباباً. كانت تلك المنظمات تستخدم طرقاً أقل هندسة وأكثر انتهازية. إن الهدف المهم للبائع الذي يدور من منزل إلى آخر هو تحقيق البيع. لكن البرامج التدريبية لكل الشركات التي درستها كانت تؤكد أن الهدف المهم الثاني هو الحصول على أسماء مراجع أخرى من المشتري المحتمل، أصدقاء أو أقرباء أو جيران نستطيع أن نزورهم. لأسباب عديدة سوف نذكرها في الفصل الخامس، تزداد نسبة النجاح في البيع منزلاً فمنزلاً زيادة كبيرة عندما يستطيع البائع أن يذكر اسم شخص مألوف «ينصح» بزيارة البيع.

لم يعلموني أبداً -عندما كنت متدرباً على البيع- أن أجعل الزبون يرفض إلحاح البيع، حتى أستطيع أن أتراجع إلى طلب المراجع. لكن في عديد من هذه البرامج، كنت أمرّن على استغلال الفرصة التي تسنح عندما يرفض الزبون الشراء، كي أطلب أسماء المراجع: «حسناً. إذا كنت تشعر أن هذه المجموعة الرائعة من الموسوعات لا تناسبك في هذا الوقت، فربما تستطيع أن تعطيني أسماء أشخاص آخرين قد يرغبون في الانتفاع من العرض المغري الذي تقدمه شركتنا. ما هي أسماء بعض هؤلاء الأشخاص الذين قد تعرفهم؟». يوافق كثير من الأشخاص الذين يرفضون عادة أن يعرّضوا أصدقاءهم للعرض المتعب الذي يقدمه البائعون، على إعطاء المراجع، عندما يقدم الطلب على أنه تنازل عن طلب البيع الذي رفض لتوه.

لقد شرحنا سابقاً أحد أسباب نجاح طريقة الرفض، ثم التراجع (اشتمالها على قانون التبادل). إن إستراتيجية الأكبر ثم الأصغر هذه فاعلة لسببين آخرين أيضاً. يتعلق الأول بمبدأ تباين الإحساس الذي شرحناه في الفصل الأول. يفسر ذلك المبدأ -ضمن أشياء أخرى- ميل الرجل لإنفاق مزيد من المال على شراء قميص بعد أن يشتري بزة، بالمقارنة مع شراء القميص قبل البزة: بعد أن يتعرض لسعر العنصر الأكبر، فإن سعر العناصر الأرخص يبدو أصغر بالمقارنة. بالطريقة نفسها، تستخدم عملية الأكبر، ثم

الأصغر مبدأ التبادل؛ بجعل الطلب الأصغر يبدو أكثر صغراً بالمقارنة مع الطلب الأكبر. إذا كنت أريد منك أن تقرضني خمسة دولارات، فإنني أستطيع أن أجعل الطلب يبدو أصغر، بأن أطلب منك أولاً أن تقرضني عشرة دولارات. أحد الأشياء الجميلة في هذه الطريقة هو أنني عندما أطلب عشرة دولارات أولاً، ثم أتراجع إلى خمس دولارات، فإنني أفعّل في آن واحد قوتَي قانون التبادل ومبدأ التباين. لن ينظر إلى طلبي لخمسة دولارات على أنه تراجع يجب أن يبادل فحسب، بل سيظهر وكأنه طلب أصغر مما لو طلبت خمسة دولارات مباشرة دون ذكر العشرة.

يمكن لاجتماع تأثير التبادل وتبادل الإحساس أن ينتج قوة فاعلة إلى حد مخيف. وحيث إن الأمرين متداخلان في تسلسل الرفض ثم التراجع، فإن قوتهما المشتركة قادرة على إعطاء آثار حقيقية مدهشة. أشعر أنهما يقدمان التفسير الممكن الوحيد لأحد أكثر الأفعال السياسية تحييراً في وقتنا هذا: قرار الدخول خلسة إلى مكاتب اللجنة القومية للديمقراطيين في بناء (ووترغيت) التي أدت إلى تحطيم رئاسة (ريتشارد نكسون). (علق جيب ستوارت ماغرودر) -وهو أحد المشتركين في اتخاذ ذلك القرار- عندما سمع أنه قد تم القبض على لصوص (ووترغيت معبراً)، عن حيرته المناسبة للموقف: «كيف يمكن أن نكون بهذا الغباء؟» حقاً كيف؟

كي نفهم كم كانت فكرة إدارة (نكسون) باقتحام المكاتب خاطئة جداً، من المهم أن نراجع بعض الحقائق:

- كانت الفكرة فكرة (ج. غوردون ليدي) الذي كان مسؤولاً عن عملية جمع المعلومات الاستخباراتية للجنة إعادة انتخاب الرئيس. اكتسب (ليدي) سمعة بين كبار الموظفين في الإدارة بأنه شخص غريب الأطوار، وكان هناك شكوك بشأن توازنه وحكمه على الأمور.

- كان اقتراح (ليدي) باهظ التكاليف، يتطلب ميزانية تبلغ 250 ألف دولار غير قابلة للتعقب.

- عندما تمت الموافقة على الاقتراح في أواخر شهر آذار في اجتماع بين مدير لجنة

إعادة انتخاب الرئيس (جون ميتشيل) ومساعديه (ماغرودر) و(فريدريك لارو)، كانت مؤشرات نجاح (نكسون) في شهر تشرين الثاني اللاحق أفضل ما يمكن. لم يبلِ (إدموند موسكي) -المرشح المعلن الوحيد الذي منحته استطلاعات الرأي الأولية فرصة لإزاحة الرئيس- بلاءً حسناً في الانتخابات الأولية. كان يبدو أن أسهل المرشحين خسارة، (جورج مك غوفرن)، هو الذي سيسمى على الأرجح مرشحاً للحزب الديمقراطي. كان فوز الحزب الجمهوري أكيداً.

- كانت عملية الاقتحام نفسها خطرة جداً، وتتطلب مشاركة عشرة رجال، وكتمانهم للسر.
- لم يكن لدى اللجنة القومية للديمقراطيين ورئيسها (لورنس أوبراين) -الذي كان مكتبه في ووترغيت سيتعرض للسرقة بهدف زرع أجهزة تنصت- أي معلومات كافية لهزيمة الرئيس المتولي للمنصب، ما لم تقم الإدارة بشيء غبي جداً جداً.

على الرغم من الحجج السابقة، فقد تمت الموافقة على اقتراح مكلف، وخطر ولا جدوى منه، ويمكن أن يؤدي إلى فاجعة، قدمه شخص معروف برداءة حكمه على الأمور. كيف يمكن أن يقوم رجال أذكياء بمثل رجاحة عقل (ميتشيل) و(ماغرودر) بفعل شيء غبي جداً جداً؟ ربما كان الجواب يكمن في العامل الذي قلما يذكر: لم تكن خطة (ليدي) التي تكلف 250 ألف دولار اقتراحه الأول. في الواقع، تمثل الخطة تنازلاً كبيراً من جانبه عن اقتراحين سابقين كبيرين جداً. كان أول الاقتراحين اقتراح قدمه قبل شهرين في اجتماع مع (ميتشيل) و(ماغرودر) و(جون دين)، مكون من برنامج يكلف مليون دولار، يشتمل (إضافة إلى وضع أجهزة تنصت في ووترغيت) على «طائرة تعقب» مجهزة بأجهزة اتصال خاصة، ومجموعة اقتحامات، وفرق خاصة للقيام بعمليات سلب، وقارب يحمل «بائعات هوى من طبقة رفيعة» لابتزاز الساسة الديمقراطيين. حَذفت خطة (ليدي) الثانية التي قدمها بعد أسبوع للمجموعة نفسها -(ميتشيل) و(ماغرودر) و(دين)- بعض عناصر البرنامج، وقلص التكاليف إلى 500 ألف دولار. وبعد أن رُفض هذان الاقتراحان الأولان من قبل ميتشيل قام ليدي بتقديم خطته «المجردة حتى العظم»، التي تكلف 250

ألف دولار، هذه المرة لـ(ميتشيل) و(ماغرودر) و(فريدريك لارو). هذه المرة قبلت الخطة التي لا تزال غبية، لكنها أقل غباء من الخطط السابقة.

هل يمكن أن أكون أنا -(الذي كنت طوال عمري لين العريكة)- و(دون ميتشيل)، السياسي المتمرس الحكيم قد جُررنا إلى إجراء صفقات سيئة بطرق كسب المطاوعة نفسها- أنا من قبل صبي كشافة، وهو من قبل رجل يبيع كوارث سياسية؟

إذا أمعنا في شهادة (جيب ماغرودر)، التي يؤكد معظم الباحثين في قضية ووترغيت أنها تقدم أصدق الروايات للاجتماع الحيوي الذي قبلت فيه خطة (ليدي) أخيراً، فإننا نجد بعض الأدلة المفيدة. بدايةً يذكر (ماغرودر) أنه «لم يكن أحد مبهوراً بهذا المشروع»؛ لكن «بعد البدء بمبلغ مليون دولار، ظننا أنه ربما كان مبلغ 250 ألف دولار مبلغاً مقبولاً.. لم نكن نريد أن نرسله خالي الوفاض». أما (ميتشيل) الذي علق في معضلة «الشعور بأننا يجب أن ندع لـ(ليدي) شيئاً ما..» فقد وقع وكأنه يقول: «حسناً دعونا نعطه ربع مليون دولار، ونرى ما يستطيع أن يفعل».

بدا في سياق طلبات (ليدي) الأولى أن ربع مليون دولار عبارة عن «شيء بسيط» يمكن أن يترك لتنازل يُرجع إليه. بالوضوح الذي يوجد عند النظر للوراء، نجد أن (ماغرودر) قد وصف مقاربة (ليدي) بأبلغ إيضاح سمعت به لطريقة الرفض، ثم التراجع. «لو كان قد جاء إلينا في البداية قائلاً: «لدي خطة لاقتحام مكتب (لاري أوبراين) ووضع أجهزة تنصت فيه» ربما كنا سنرفض طلبه. بدلاً من ذلك جاءنا بخطة بائعات هوى/خطف/سلب/تخريب/تنصت على الهاتف.. طلب كامل الرغيف، بينما كان مقتنعاً جداً بالحصول على نصفه، أو حتى ربعه»[13].

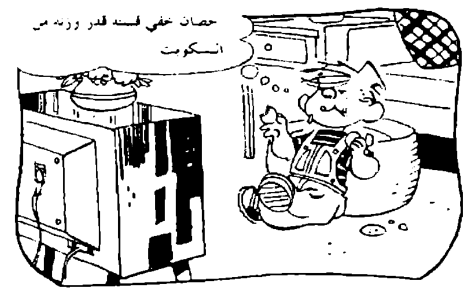
هناك نقطة تثقيفية أخرى. بالرغم من أن (فريدريك لارو) أذعن في النهاية لقرار رؤسائه، فقد كان هو الشخص الوحيد الذي عبر عن معارضة مباشرة للاقتراح. قال بمنطق سليم واضح: «لا أعتقد أن الأمر يستحق المخاطرة»، لابد أنه تساءل: لماذا لم يشاركه زملاؤه (ميتشيل) و(ماغرودر) وجهة نظره؟ يمكن أن يكون هناك

-طبعاً- اختلافات كثيرة بين (لارو) والرجلين الآخرين قد تفسر اختلاف آرائهم تجاه استحسان خطة (ليدي). لكن يبرز فارق واحد: من بين الثلاثة، كان لارو هو الوحيد الذي لم يكن موجوداً في الاجتماعين السابقين اللذين شرح فيهما ليدي خططه الأكثر طموحاً. لذلك ربما كان (لارو) هو الوحيد القادر على رؤية الاقتراح الثالث بصورته السخيفة، والاستجابة له موضوعياً دون أن يتأثر بقوى التبادل وتباين الإحساس التي تعمل على الآخرين.

قلنا سابقاً: إن طريقة الرفض ثم التراجع تملك -إضافة إلى قانون التبادل-زوجاً من العوامل الأخرى التي تعمل لمصلحتها. لقد بحثنا سابقاً أول هذين العاملين: مبدأ تباين الإحساس. إن الميزة الإضافية للطريقة ليست في الحقيقة مبدأ نفسياً، كما هو الحال في العاملين الآخرين؛ بل هي أقرب إلى مظهر بنيوي صرف لتسلسل المطالب. دعوني أفترض مرة أخرى أنني أريد استدانة خمسة دولارات منكم. عندما أبدأ بطلب عشرة دولارات في البداية، فإنني لا يمكن في الحقيقة أن أخسر. لو وافقتم منذ البداية، لحصلت منكم على ضعف المبلغ الذي يرضيني. وإذا رفضتم من ناحية أخرى طلبي الأولي فإنني أستطيع التراجع إلى معروف الدولارات الخمسة، التي كنت أريدها منذ البداية، وأعزز كثيراً فرص نجاحي عبر فعل التبادل ومبدأ التباين. وسوف أكسب في كلتا الحالتين؛ يشبه الأمر القول: (طرة)، أنا أكسب، (نقش)، أنت تخسر.









ج. غوردن الخطِر!

هل تؤدي الطرق المتماثلة لبسمات رضا متماثلة؟

(دينيس الخطر بإذن من (هانك كتشمان) وشركة فيلد؛ الصورة: شركة يو. بي. آي)

يظهر أوضح استعمال لهذا المظهر لتتابع الأكبر ثم الأصغر، في ممارسة متاجر الثياب لطريقة: «التحدث من على أعلى السلّم»؛ يُقدّم للزبون المحتمل دوماً في هذه الطريقة نموذجٌ ممتازٌ في البداية. إذا اشترى الزبون تلك القطعة، يمكن للمتجر أن يحتفل ببيعه. لكن إذا رفض الزبون الشراء، فإن البائع يعرض عرضاً مقابلاً فاعلاً لنموذج ذي سعر معقول أكثر. يأتي بعض البرهان على فاعلية هذه العملية من تقارير مجلة إدارة المبيعات، التي طبعت دون تعليق في قسم تقارير المستهلكين:

«إذا كنت بائع طاولات بلياردو، على أيّ من الطاولتين ستضع إعلانك - النموذج بسعر 329 دولاراً، أم النموذج بسعر 3000 دولار؟ المتوقع أنك ستعلن عن الطاولة ذات الثمن المنخفض، ثم تحاول أن تقنع الزبون بالارتقاء إلى الطاولة الغالية عندما يأتي للشراء. لكن (ج. وارن كيلي)، مدير التسويق الجديد في مدينة برونزويك يقول: إنك مخطئ. يعرض (كيلي) لإثبات وجهة نظره أرقام البيع الفعلية لأحد متاجر البيع. عرض على الزبائن في الأسبوع الأول نموذج أسفل السلم.. ومن ثم شُجعوا على التفكير بشراء النماذج الأغلى ثمناً، طريقة التجارة التقليدية.. فكان متوسط بيع الطاولات ذلك الأسبوع 550 دولاراً.. لكن في الأسبوع الثاني أخذ الزبائن فوراً إلى طاولة 3000 دولار، بغض النظر عما كانوا يريدون رؤيته. .ومن ثم سمح لهم برؤية باقي خط المنتجات، بتسلسل متناقص في السعر والجودة. كانت نتيجة البيع نسبةً أعلى من 1000 دولار[14].

بالنظر للفاعلية المدهشة لطريقة الرفض ثم التراجع، قد يفكر المرء في أنه يمكن أن توجد أيضاً أضرار كبيرة لها. قد تمتعض الضحية من التضييق الذي أدى إلى كسب المطاوعة. يمكن أن يظهر الامتعاض نفسه بطريقتين مختلفتين. أولاً: قد تقرر الضحية عدم تنفيذ الاتفاق الشفهي الذي عقدته مع الطالب. ثانياً: قد تفقد الضحية الثقة بالطالب المتلاعب، مقررة عدم التعامل معه بعد ذلك أبداً. إذا حصل أيٌّ من هذين الأمرين بأي نسبةٍ كانت، فإنه يجب على الطالب أن يفكر ملياً قبل استعمال عملية الرفض ثم التراجع.

لكن الأبحاث تدل أن هاتين الاستجابتين من قبل الضحية لا تحصلان بتكرار متزايد عندما تستعمل طريقة الرفض ثم التراجع. المدهش إلى حد ما، أنه يبدو أنهما يحصلان بتكرار متناقص! قبل أن نحاول فهم السبب في ذلك، دعونا أولاً نفحص الأدلة.

تلقي دراسة نشرت في كندا الضوء على سؤال إن كان من يقع ضحية طريقة الرفض ثم التراجع سيتابع تنفيذ الاتفاقية لتحقيق المعروف الثاني للطالب. بالإضافة إلى تسجيل «سُؤال» الأشخاص المستهدفين: (نعم) أو (لا) للطلب المرغوب (العمل مدة ساعتين دون أجر ليوم واحد في مؤسسة اجتماعية للمتخلفين عقلياً)، سجلت الدراسة إن كان الأشخاص قد حضروا فعلاً للقيام بمهامهم كما وعدوا. كما هي العادة، أعطت عملية البدء بطلب أكبر (التطوع مدة ساعتين من العمل كل أسبوع للوكالة مدة سنتين على الأقل) نتائج أكثر إيجابية للاتفاق الشفهي على القيام بالمهمة الأصغر (76 %), بالمقارنة مع طلب المهمة الأصغر مباشرة (29 %). لكن النتيجة المهمة كانت تتعلق بعدد من حضر من المتبرعين، ومرة أخرى، كانت طريقة الرفض ثم التراجع أكثر فاعلية (85 %، مقارنة مع 50 %)[15].

فحصت دراسة أخرى إن كان تسلسل الرفض ثم التراجع يجعل الشخص الضحية يشعر بأنه كان عرضة للتلاعب، بحيث إنه سيرفض أي طلب لاحق. كان المستهدفون في هذه التجربة طلاب كليات، طُلب من كل منهم أن يتبرع بكيس من الدم للمشاركة في حملة الحرم الجامعي السنوية للتبرع بالدم. طلب من المجموعة الأولى من الطلاب أولاً أن يتبرعوا بكيس من الدم كل ستة أسابيع، لمدة ثلاث سنوات على الأقل. بينما لم يطلب من المستهدفين الآخرين سوى أن يتبرعوا بكيس من الدم. سئل أفراد المجموعتين الذين وافقوا على التبرع بالدم، ثم جاؤوا فعلاً إلى مركز التبرع بالدم إذا كانوا يقبلون أن يعطوا أرقام هواتفهم؛ لكي يستدعوا للتبرع بالدم مرة أخرى في المستقبل؟ وافق جميع الطلاب الذين جاؤوا للتبرع بالدم نتيجة لطريقة الرفض ثم التراجع، على التبرع مرة أخرى فيما بعد (84 %)، بينما وافق أقل من نصف الأشخاص الآخرين الذين جاؤوا للتبرع، على

التبرع مرة أخرى فيما بعد (43 %). أظهرت طريقة الرفض، ثم التراجع أنها أفضل للمعروف المستقبلي أيضاً[16].

* * *

لذلك يبدو من العجيب أن طريقة الرفض، ثم التراجع لا تحث الناس على الموافقة على تنفيذ الطلب المرغوب فحسب، بل على تنفيذ الطلب فعلاً أيضاً، وأخيراً على التبرع بتنفيذ طلبات أخرى. ما هو الشيء الموجود في الطريقة، الذي يجعل الناس الذين خدعوا لكسب المطاوعة قابلين للاستمرار في المطاوعة بصورة محيرة؟ للحصول على جواب؛ نستطيع أن ننظر في فعل الطالب التنازلي، الذي هو لب العملية. لقد رأينا مسبقاً أن الخدعة طالما أنها لا تبدو خدعة جلية، فإن التنازل سيحث غالباً على تنازل مقابل. لكن الذي لم نبحثه بعد هو وجود ناتجين ثانويين غير مشهورين للتنازل: الشعور بمسؤولية أكبر نحو الاتفاق، والرضا بذلك الاتفاق. هذان العاملان اللطيفان يمكّنان الطريقة من دفع ضحاياها لتنفيذ الاتفاقية، والدخول في اتفاقيات مماثلة.

تظهر الآثار الجانبية المرغوبة لتقديم التنازلات عبر العلاقات المتبادلة مع شخص آخر، في الدراسات المتعلقة بطريقة مساومة الناس بعضهم بعضاً.

تقدم إحدى الدراسات التي أجراها علماء علم النفس الاجتماعي في جامعة كاليفورنية في لوس أنجلس صورة واضحة لذلك[17]. يواجه الشخص في تلك الدراسة «خصماً مساوماً»، ويطلب منه أن يساوم الخصم في كيفية اقتسام مقدار معين من المال، يقدمه المختبرون، بينه وبين الخصم. يُخبر الشخص كذلك أنه إذا لم يحصل اتفاق ثنائي بعد مدة معينة من المساومة، فلا يحصل أي من الطرفين على أي من المال. الذي لا يعرفه الأشخاص الذين أجريت عليهم التجربة، هو أن الشخص الخصم هو في الواقع مساعد في التجربة طلب منه مسبقاً أن يساوم الأشخاص بواحدة من ثلاث طرق. يقدم المساعد لبعض الأشخاص في البداية

طلبات قاسية جداً، يأخذ فيها كل المال تقريباً لنفسه، ويستمر بعناد، بذلك الطلب طوال مدة المباحثات. في المجموعة الثانية، يبدأ الخصم بطلب يجعله يأخذ أكثر، لكن بطريقة معتدلة، ويستمر أيضاً بعناده طوال المباحثات. في المجموعة الثالثة يبدأ الخصم بطلب قاس، ثم يتراجع بالتدريج إلى طلب أكثر اعتدالاً في أثناء مدة المساومة.

ظهرت ثلاث نتائج مهمة في التجربة تساعد في فهم سبب الفاعلية القوية لطريقة الرفض ثم التراجع. أولاً، بالمقارنة مع المقاربتين الأخريين، أعطت إستراتيجية البدء بطلب قاسٍ، ثم التراجع إلى طلب أكثر اعتدالاً أكبر قدر من المال للشخص الذي استعملها. لكن هذا ليس مدهشاً على ضوء البراهين التي شاهدناها على قوة طريقة طلب الأكبر، ثم الأصغر للوصول إلى اتفاق مربح. النتيجتان الأخريان للدراسة هما ما يثير الدهشة.

المسؤولية. أحس الأشخاص الذين واجهوا الخصم الذي يستعمل سياسة التراجع بمسؤولية أكبر تجاه الاتفاق النهائي. ذكر هؤلاء، أكثر بكثير من الأشخاص الذين واجهوا مقاربة التفاوض دون تغيير الموقف، أنهم نجحوا في التأثير على الخصم في أن يأخذ كمية أقل من المال لنفسه. بالطبع نعلم أنهم لم يحققوا أياً من هذا. كان المختبِر قد أمر الخصم بالتراجع تدريجياً عن طلبه الأصلي مهما فعل الأشخاص في تلك المجموعة. لكن كان يبدو للأشخاص أنهم جعلوا الخصم يغير موقفه، وأنهم أقنعوه بالتنازل. النتيجة أنهم أحسوا بمسؤولية أكبر تجاه النتيجة النهائية للمباحثات. لا نحتاج للتكلف في استخدام هذه النتيجة لتفسير اللغز السابق، لماذا تجعل طريقة الرفض، ثم التراجع المستهدفين يحافظون على الاتفاق بهذه الدرجة العالية؟ لا يجعل تنازل الطالب في هذه الطريقة المستهدفين يقولون: (نعم) أكثر فحسب، بل إنه يجعلهم أيضاً يشعرون بمسؤولية أنهم قد «فرضوا» الاتفاق النهائي. بذلك نفهم القدرة الخارقة لطريقة الرفض، ثم التراجع على جعل المستهدفين يلتزمون بالاتفاق: إن الشخص الذي يشعر بالمسؤولية تجاه شروط العقد أكثر احتمالاً لأن يلتزم بذلك العقد.

الرضا. على الرغم من أن أشخاص التجربة أعطوا وسطياً أكبر قدر من المال للخصم الذي استعمل إستراتيجية التنازل، فإن الأشخاص الذين كانوا مستهدفين بهذه

السياسة كانوا أكثر الأشخاص رضاً عن الاتفاق النهائي. يبدو أن الاتفاق الذي يصاغ بعد تنازل الخصم مرضٍ جداً. إذا أخذنا ذلك في الحسبان نستطيع أن نفسر المظهر الذي كان محيراً من مظاهر الرفض ثم التراجع - القدرة على حث الضحايا على الموافقة على مزيد من الطلبات. بما أن الطريقة تستخدم التنازل لكسب المطاوعة، فإن الشخص الضحية سيشعر على الأغلب نتيجة لذلك بمزيد من الرضا عن الاتفاق. ومن المنطقي أن الأشخاص الراضين عن اتفاق ما أكثر استعداداً لعقد مزيد من هذه الاتفاقات.

كيف نقول: لا؟

عندما نقف أمام صاحب طلب يستخدم قانون التبادل، فإنني وإياكم نواجه خصماً قوياً. سواء قدم لنا معروفاً أولياً أو تنازلاً أولياً، فإنه سيكون قد استعان بحليف قوي في معركته لكسب مطاوعتنا. تبدو فرصنا للوهلة الأولى سيئة في مثل هذه الظروف. يمكننا أن نطاوع رغبة السائل، وبذلك نخضع لقانون التبادل. أو يمكننا أن نرفض المطاوعة ومن ثم نعاني من عبء قوة القانون على مشاعرنا المغروسة فينا من العدل والالتزام. استسلم أو تعرض لخسائر فادحة. هذه خيارات بائسة حقاً.

لحسن الحظ، هذه ليست خياراتنا الوحيدة. يمكننا عن طريق الفهم المناسب لطبيعة الخصم أن نخرج من ميدان المعركة دون خسائر، وحتى بوضع أفضل مما كنا عليه، في بعض الأحيان. من الضروري أن نفهم أن السائل الذي يستخدم قانون التبادل (أو أي من أسلحة التأثير الأخرى) لكسب مطاوعتنا هو ليس في الواقع خصماً. لقد اختار مثل هذا السائل أن يكون مقاتل (جيجتسو) ويضع نفسه في موازاة القوة الهائلة للتبادل، ومن ثم يقوم بمجرد تحرير هذه القوة بتقديم المعروف الأول أو التنازل الأول. الخصم الحقيقي هو القانون. إذا كنا لا نريد أن نتعرض للاستغلال بسببه، فعلينا أن نتخذ الخطوات اللازمة لتبديد قوته.

لكن كيف يستطيع المرء أن يعدّل آثار قانون اجتماعي، مثل قانون التبادل؟ يبدو القانون أوسع من أن نستطيع الفرار منه، وأقوى من أن نتغلب عليه إذا تفعّل. لذلك

ربما كان الجواب في منع تفعيله. ربما نستطيع تجنب مواجهة القانون برفض السماح للسائل استعمال قوته ضدنا من الأساس. ربما نستطيع التخلص من المشكلة عن طريق رفض معروف، أو تنازل السائل الأولي. ربما، لكن ربما لا. ربما كان رفض عرض السائل الأولي، من معروف أو تنازل، نظرياً أسهل منه عملياً. المشكلة هي أنه يصعب عند تقديم العرض أول مرة أن نعرف إن كان عرضاً صادقاً أو خطوة أولية في محاولة استغلال. إذا افترضنا الأسوأ دوماً، فإننا لن نستطيع أن نحصل على فوائد أي معروف أو تنازل شرعي يقدمه أشخاص ليس لديهم نية استغلال قانون التبادل.

أعرف زميلاً يتذكر غاضباً كيف جُرحت مشاعر ابنته، التي تبلغ من العمر عشر سنوات، بشدة من قبل شخص كانت طريقته في تجنب شرك قانون التبادل، هي الرفض القاطع للطفها. كان تلاميذ صفها ينظمون استقبالاً في المدرسة لأجدادهم، وكانت مهمتها أن تقدم وردة لكل زائر يدخل باحة المدرسة. لكن الرجل الأول الذي قدمت له الوردة صرخ فيها قائلاً: «احتفظي بها». وحيث إنها لم تدرِ ماذا تفعل، فقد قدمت له الوردة مرة ثانية، لكنها تلقت مرة أخرى رداً عنيفاً، يسألها ماذا يجب أن يقدم بالمقابل. عندما قالت بصوت ضعيف: «لاشيء إنها مجرد هدية»، حملق فيها بنظرة تكذيب، مصراً أنه يعرف «لعبتها»، ودفعها مكملاً طريقه. تألمت الفتاة جداً من هذه التجربة إلى درجة أنها لم تستطع الاقتراب من أي شخص آخر، وطلبت عزلها عن هذه المهمة التي كانت تتطلع إليها بشغف. من الصعب معرفة من نلوم أكثر هنا، الرجل عديم الإحساس، أم المستغلين الذين أساؤوا استغلال ميله الآلي لرد الجميل، إلى أن تحول رده إلى رفض آلي. لا يهم من تظنون أنه يستحق اللوم أكثر، المهم هو أن الدرس واضح. سنظل نلتقي بأشخاص كرام جديرين بالثقة، وأشخاص كثيرين يحاولون أن يكونوا منصفين بقانون التبادل بدلاً من استغلاله. سوف تُجرح مشاعرهم دون شك من قبل الشخص الذي يستمر برفض جهودهم؛ يمكن أن ينتج عن ذلك خلاف اجتماعي، وعزلة موحشة. لذلك يبدو أن سياسة الرفض المطلق غير ناجحة.

الحل الثاني يقدم آمالاً أفضل. ينصحنا الحل بقبول العرض الأول المرغوب من قبل الآخرين، ولكن علينا أن نقبلها على ما هي عليه لا على الشكل الذي تعرض فيه. إذا قدم

لنا شخص وردة جميلة على سبيل المثال، فقد نقبلها ونحن ندرك أننا ألزمنا أنفسنا برد الجميل في المستقبل. إن الدخول في مثل هذه الترتيبات مع شخص آخر لا يعني أن يستغلنا ذلك الشخص عبر قانون التبادل. على العكس تماماً، إن المشاركة العادلة في «الشبكة المشرفة من الالتزام» هي التي خدمتنا كثيراً، أشخاصاً ومجتمعاتٍ، منذ فجر تاريخ البشرية. لكن إذا ظهر أن المعروف المبدئي هو، طريقة أو خدعة أو حيلة مصممة خاصة لكسب مطاوعتنا لتقديم معروف أكبر، فتلك قصة أخرى. شريكنا هنا ليس محسناً؛ بل استغلالياً. هنا يجب أن نستجيب لفعله على هذا الأساس بالذات. حالما ندرك أن عرضه الأول لم يكن معروفاً؛ بل طريقة لكسب المطاوعة، علينا أن نستجيب له بناء على ذلك؛ حتى نحرر أنفسنا من تأثيره. طالما أننا نفهم فعله، ونعرّفه على أنه طريقة كسب مطاوعة، وليس معروفاً، فإن قانون التبادل لا يعود حليفاً له: ينص القانون على أن المعروف يجب أن يرد بمعروف؛ لكنه لا يتطلب أن ترد الخدع بمعروف.

قد يقوي مثال عملي هذا المفهوم. دعنا نفترض أن سيدة اتصلت هاتفياً في يوم من الأيام، وعرفت بنفسها على أنها عضوة في جمعية سلامة المنازل من الحريق في بلدتك. افترض أنها سألتك: هل أنت مهتم بتعلم سلامة المنازل من الحريق، وبفحص المنزل لمخاطر الحريق، والحصول على مطفأة حريق، كل ذلك مجاناً. دعنا نفترض أنك مهتم بهذه الأشياء، وأنك رتبت موعداً مسائياً كي يحضر مفتش من الجمعية لتقديم هذه الأشياء. عندما جاء الرجل، قدم مطفأة حريق يدوية صغيرة، وبدأ بفحص مخاطر الحريق المحتملة في منزلك. بعد ذلك، قدم لك معلومات مثيرة للاهتمام، لكنها مخيفة، عن مخاطر الحريق عامة، مع تقويم لمدى تعرض منزلك للخطر. أخيراً، اقترح أن تحصل على جهاز إنذار من الحريق، وذهب.

هذه المجموعة من الأمور ليست غريبة على المسامع. يوجد في عديد من المدن الكبيرة والصغيرة جمعيات غير ربحية، يشكلها عادة عناصر فوج الإطفاء، الذين يعملون في أوقات فراغهم، تجري تفتيشاً مجانياً للسلامة من الحريق. عندما تحصل هذه الأمور،

فمن الواضح أن المفتش قد قدم لك معروفاً. حسب قانون التبادل، يجب أن تكون أكثر استعداداً لأن ترد له الجميل إذا رأيته بحاجة إلى مساعدة في زمن ما في المستقبل. إن تبادل المعروف من هذا النوع، هو أفضل تقاليد قانون التبادل.

لكن من المحتمل أيضاً، في الواقع أكثر احتمالاً، حصول مجموعة مماثلة من الأمور، لكن بنهاية مختلفة. بدلاً من أن يغادر المفتش، بعد أن ينصح بتركيب جهاز إنذار ضد الحريق، يدخل في عرض تجاري، هدفه إقناعك بشراء جهاز إنذار غالي الثمن تشغّله الحرارة العالية وتصنعه الشركة التي يمثلها. تستخدم شركات صنع أجهزة الإنذار التي تعمل بطريقة البيع بقرع أبواب المنازل هذه الطريقة كثيراً. المنتج الذي يبيعونه، مع أنه فاعل، غالي الثمن عادة، باعتمادها على أنك لا تعرف أسعار بيع مثل هذه الأجهزة، وأنك إذا قررت شراء جهاز إنذار، فإنك ستشعر بأنك ملزم تجاه الشركة؛ التي قدمت لك مطفأة مجانية وفحصاً للمنزل، وسوف تضغط عليك هذه الشركات كي تشتري الجهاز مباشرة. لقد ازدهرت منظمات بيع أجهزة الوقاية من الحريق في هذا البلد، باستعمال مناورة المعلومات والفحص المجانيين هذه[18].

إذا وجدت نفسك في مثل هذا الوضع وأدركت أن الدافع الرئيس لزيارة الفحص هي بيعك جهاز إنذار باهظ الثمن، فأفضل حركة لاحقة تقوم بها هي مناورة بسيطة بينك وبين نفسك. تتضمن هذه المناورة عملاً ذهنياً بإعادة تعريف الأمور. ليس عليك سوى أن تعرّف الأشياء التي أخذتها من المفتش-المطفأة، معلومات السلامة، فحص الخطر - لا على أنها هدايا؛ بل على أنها وسائل بيع، وسوف تكون حراً برفض (أو قبول) عرض البيع الذي يقدمه، دون أي نضال ضد قانون التبادل: المعروف يتبع في الحالة السليمة المعروف وليس طريقة من إستراتيجيات البيع. وإذا استجاب عقب ذلك لرفضك بطلب أسماء بعض الأصدقاء الذين يمكن أن يطرق بابهم، فاستعمل مرة أخرى مناورتك الذهنية ضده. عرّف تراجعه إلى طلبه الأصغر بما تدرك أنه في الحقيقة (كما آمل بعد أن قرأت هذا الفصل) طريقة كسب مطاوعة. حالما تقوم بذلك، لن يكون هناك أي ضغط عليك

كي تقدم الأسماء على أنه تنازل مقابل، لأنك لا تعود تنظر إلى طلبه الأقل على أنه تنازل حقيقي. بما أنك غير مقيد بشعور الالتزام غير المناسب في تلك اللحظة، فإنك تستطيع أن تكون مرة أخرى مطاوعاً أو غير مطاوع حسب ما تشاء.

يمكنك، إذا شعرت بالرغبة بذلك، أن تعكس أسلحة التأثير التي يستعملها على صدره. تذكر أن قانون التبادل يؤهل الشخص الذي يتعامل بطريقة معينة أن ينال جرعة من نفس التعامل. إذا قررت أن هدايا «مفتش الحريق» تستعمل على أنها طريقة لكسب الأرباح منك، وليس هدايا حقيقية، فقد تقرر أن تستعملها لتجني الأرباح. خذ ببساطة ما ترى المفتش راغباً بتقديمه -معلومات السلامة، المطفأة المنزلية- واشكره بلطف، وأره طريق الخروج من المنزل. في آخر الأمر، يؤكد قانون التبادل على أنه لتجنب الظلم، يجب أن يتم استغلال محاولات الاستغلال.

تقرير قارئ

من بائع سابق لأجهزة التلفاز والستريو

«عملت مدة طويلة في متجر كبير في قسم بيع أجهزة التلفاز و(الستريو). كان الأجر يُدفع للبائعين في هذا القسم على أساس العمولة؛ لكن استمرار التوظيف كان، يبنى على القدرة على بيع عقود الصيانة وليس بيع الأجهزة نفسها ولا يزال كذلك. كانت سياسة الشركة تنص على أنه مقابل كل عشر عمليات بيع يجريها الموظف، عليه أن يبيع أربعة عقود صيانة. إذا عجزت عن تحقيق المستوى المتوقع من عقود الصيانة مدة شهرين متتاليين، فسوف تتعرض للتهديد، والنقل إلى قسم آخر، والفصل.

حالما أدركت أهمية تحقيق معدل بيع العقود المطلوب، وضعت خطة تستعمل طريقة الرفض ثم التراجع، على الرغم من أنني لم أكن أعرف اسم هذه الطريقة في ذلك الوقت: كان لدى الزبون خيار أن يشتري عقد صيانة من سنة إلى ثلاث سنوات، وقت شراء الجهاز. كان معظم البائعين يحاولون بيع عقد مدته سنة واحدة فقط. كان ذلك غرضي أيضاً؛ لأن عقد

سنة واحدة يحسب في النسبة كعقد ثلاث سنوات على السواء. كنت عندما ألح في بيعي أشجع العقد الأطول والأغلى، وأنا أدرك أن معظم الناس لن يرغبوا بدفع مثل ذلك المبلغ (نحو 140 دولاراً). لكن ذلك كان يعطيني فرصة كبيرة بعدها. فبعد أن ترفض محاولتي الجاهدة ببيع عقد الثلاث سنوات، كنت أتراجع إلى عقد السنة الأصغر نسبياً بسعر 34 دولاراً، الذي كنت سعيداً بالحصول عليه. ثبت أن هذه طريقة ناجعة جداً، حيث إنني كنت أبيع عقود صيانة لنحو سبعين في المئة من زبائني، الذين كان يبدو لي أنهم راضون جداً عن هذا الشراء، في حين كان بقية زملائي يبيعون عقوداً بنسبة أربعين في المئة. لم أخبر أحداً كيف كنت أقوم بذلك حتى هذه اللحظة».

لاحظوا، كما هو الحال عادة، أن استعمال طريقة الرفض، ثم التراجع تفعّل أيضاً مبدأ التباين. لم يجعل عرض الـ (140 دولاراً) الأول عرض الـ (34 دولاراً) الثاني يبدو كأنه تراجع، بل جعل العرض الثاني يبدو أصغر أيضاً مما هو عليه.



الفصل الثالث

الالتزام والثبات

غول العقل

من الأسهل أن نقاوم في البداية من أن نقاوم في النهاية

- ليوناردو دافنتشي

تظهر تجربة أجراها عالما نفس كنديان أمراً ساحراً يتعلق بالأشخاص الموجودين في حلبة سباق الخيل: يصبح هؤلاء الأشخاص مباشرة بعد أن يضعوا رهانهم، أكثر ثقة من فرص الحصان الذي راهنوا عليه في الفوز، بالمقارنة مع اللحظة السابقة مباشرة لوضع الرهان[1]. بالطبع، لم يتغير أي شيء في الواقع في فرص الحصان؛ الحصان هو نفسه، على خط السباق نفسه، في الحلبة نفسها؛ لكن فرصه تحسنت تحسناً كبيراً في ذهن هؤلاء المراهنين حالما تم شراء التذكرة. مع أن الأمر محير للوهلة الأولى، فلا بد أن سبب هذا التغير الكبير يتعلق بسلاح شائع من أسلحة التأثير الاجتماعي. ينغمس هذا السلاح، شأن باقي أسلحة التأثير، عميقاً في نفوسنا، ويوجه تصرفاتنا بقوة هادئة. إنه، ببساطة شديدة، رغبتنا المهووسة بأن نكون (ونبدو) ثابتين فيما قمنا به. حالما نتخذ قراراً، أو نقف موقفاً ما، فإننا سنتعرض لضغوط شخصية، وضغوط من الأشخاص الآخرين للثبات على ذلك الالتزام. تؤدي هذه الضغوط إلى الاستجابة بطرق تعلل قرارنا السابق.

دعونا ننظر في تجربة حلبة السباق. قبل أن يضع هؤلاء الأشخاص رهانهم بثلاثين ثانية، كانوا مترددين وغير متأكدين؛ أما بعد أن وضعوا الرهان بثلاثين ثانية، فقد أصبحوا أكثر تفاؤلاً بكثير، ولديهم ثقة داخلية كبيرة. كان اتخاذ القرار النهائي -شراء البطاقة في هذه الحالة- عاملاً جوهرياً. حالما تم اتخاذ موقف، ضغطت الحاجة إلى الثبات على هؤلاء الأشخاص لجلب ما يشعرون، ويؤمنون به؛ ليتوافق مع ما قاموا به مسبقاً. ببساطة، لقد أقنعوا أنفسهم أنهم قد اتخذوا القرار المناسب، ولا شك أنهم شعروا شعوراً أفضل تجاه قرارهم.

قبل أن ننظر إلى خداع النفس هذا على أنه فريد لدى مرتادي حلبة السباق، يجب أن نفحص قصة جارتي (سارة) و(تيم). كان الاثنان قد التقيا في المستشفى، حيث يعمل (تيم) فنياً في قسم الأشعة، بينما كانت هي تعمل مختصة تغذية. خرجا في مواعيد مدة من الزمن، حتى بعد أن فقد (تيم) عمله. لم تكن الأمور مثالية بالنسبة إلى سارة، كانت تريد من (تيم) أن يتزوجها، وأن يقلع عن التدخين رفض (تيم) الفكرتين. بعد مدة عصيبة جداً من الخلاف، قطعت سارة العلاقة معه، وتركته. في الوقت نفسه، كان صديق قديم لسارة قد عاد إلى البلدة واتصل بها. صارا يجتمعان مع بعضهما ووصلت جدية العلاقة إلى التخطيط للزفاف. كانا قد قطعا شوطاً كبيراً في تحديد موعد الزفاف، وإرسال الدعوات. ولكن اتصل (تيم) بسارة، فقد تاب ونوى العودة إليها. عندما أخبرته سارة بخطط زواجها، توسل إليها أن تبدل رأيها؛ كان يريد أن يكون معها كما كان الحال في الماضي. لكن (سارة) رفضت، وقالت: إنها لا تريد أن تعيش بنفس الطريقة مرة أخرى. عرض عليها (تيم) الزواج، لكنها قالت: إنها تفضل الشخص الآخر. أخيراً عرض (تيم) أن يترك التدخين، لو أنها تلين له. أحست أن (تيم) له أفضلية ضمن هذه الظروف الجديدة، لذلك قررت فسخ الخطبة، وإلغاء الزفاف وسحب الدعوات، والرجوع لتيم.

بعد شهر من الزمن، أخبر (تيم) سارة بأنه لا يعتقد أنه يجب أن يترك التدخين على أي حال؛ وبعد شهر من الزمن، كان قد قرر أنهما يجب أن «ينتظرا ويفكرا ملياً» قبل أن يتزوجا. مضت سنتان على ذلك الوقت؛ ولا يزال (تيم) و(سارة) يتقابلان، و(تيم)

لا يزال يدخن. ولا يخطط للزواج، لكن (سارة) بقيت أكثر إخلاصاً له حتى عما كانت عليه من قبل. قالت: إن ذلك الإجبار على الاختيار جعلها تدرك أن (تيم) هو الأول حقاً في قلبها. لذلك بعد أن اختارت سارة تيم على الشخص الآخر، أصبحت أكثر سعادة معه، على الرغم من أن الظروف التي بنت اختيارها عليها لم تتحقق. من الواضح أن المراهنين على سباق الخيل لا ينفردون باستعدادهم للإيمان بصحة قرارهم الصعب، حالما يتخذون ذلك القرار. وفي الواقع، نقوم جميعاً بخداع أنفسنا من آن إلى آخر؛ كي نبقي أفكارنا ومعتقداتنا ثابتة مع ما فعلناه أو قررناه سابقاً.

فهم علماء النفس منذ زمن بعيد قوة مبدأ الثبات في توجيه الفعل البشري. نظر واضعو النظريات المرموقون أمثال (ليون فستينغر)، و(فريتز هايدر)، و(تيودور نيوكمب) الرغبة بالثبات على أنها الحافز الأساسي لسلوكنا. لكن هل هذا الميل إلى الثبات قوي حقاً بما يكفي لإرغامنا على القيام بما لا نريد القيام به في الحالة العادية؟ لا شك في هذا. يشكل الدافع للثبات (والظهور بمظهر الثابت) سلاحاً قوياً جداً من أسلحة التأثير الاجتماعي، كثيراً ما يجعلنا نتصرف بطرق تناقض بوضوح مصالحنا الخاصة.

خذوا على سبيل البرهان ما حصل عندما مثّل عالم النفس (توماس موريارتي) عمليات سرقة على ساحل مدينة نيويورك؛ ليرى إذا كان الحاضرون سيضعون أنفسهم للخطر لإيقاف الجريمة. في هذه التجربة، يضع مساعد في البحث بطانية من البطانيات المخصصة للاستعمال على الشاطئ على بعد خمسة أقدام (متر ونصف تقريباً) من بطانية شخص يختارونه عشوائياً - الشخص موضوع التجربة. بعد أن يمضي المساعد دقيقتين مسترخياً ومستمعاً إلى الموسيقى، ينهض، ويترك البطانية؛ ليتمشى على الشاطئ. بعد عدة دقائق، يقترب باحث آخر، يتظاهر بأنه لص، ويلتقط المذياع ويحاول أن يهرب به. كما تخمنون، يمتنع الأشخاص كثيراً، في الأحوال العادية، أن يعرضوا أنفسهم للخطر بمواجهة اللص - قام أربعة أشخاص بذلك فقط من أصل عشرين مرة مثلت فيها السرقة. لكن النتائج كانت مختلفة جداً، عندما جرّبت العملية نفسها عشرين مرة أخرى،

مع تبديل بسيط. هذه المرة، قبل أن يتمشى المساعد، كان ببساطة يطلب من الشخص بلطف أن يقوم «بمراقبة حاجاتي». وهذا ما وافق عليه الجميع. أصبح هذه المرة تسعة عشر شخصاً، مدفوعين بقانون الثبات، حراساً حقيقيين ركضوا خلف اللص وأمسكوا به، مطالبين بتفسير، مثبتين اللص جسدياً في كثير من الأحيان، أو مستعيدين المذياع.

كي نفهم لماذا الثبات قوي جداً بوصفه حافزاً، من المهم أن ندرك أنه يُنظر للثبات في معظم الأحوال على أنه تأقلمي. ينظر إلى عدم الثبات عامة على أنه صفة شخصية غير مرغوبة. قد ينظر للشخص الذي لا تتطابق معتقداته وكلماته وأفعاله على أنه غير حازم أو مشوش أو ذو وجهين، أو حتى على أنه مختل عقلياً. تترافق الدرجة العالية من الثبات بالمقابل مع قوة في الشخصية وقوة في الذكاء. تقع هذه الصفة في قلب المنطق والعقلانية والرسوخ والصدق. يدل اقتباس ينسب إلى عالم الكيمياء البريطاني العظيم (مايكل فاراداي) على الدرجة التي تستحسن بها صفة الثبات - أحياناً أكثر من صفة كونك على حق. عندما سئل بعد إحدى محاضراته إذا كان يريد أن يوحي بأن أحد خصومه الأكاديميين، الذي كان يكرهه دوماً على خطأ، حدق (فاراداي) بالسائل وأجاب: «إنه لا يتمتع بذلك الثبات».

لا شك في أن الثبات الشخصي الجيد مقدّر جداً في مجتمعنا. وحُقّ ذلك؛ لأن الثبات يوفر لنا توجهاً معقولاً ومفيداً للعالم. نحصل في معظم الأوقات على نتائج أفضل إذا قاربنا الأشياء بثبات جيد الترابط. لولا هذا الثبات لكانت حياتنا صعبة، فوضوية، وغير مترابطة. لكن لأنه من التقليدي جداً أن يحقق الثبات أفضل مصالحنا، يمكن أن نقع بسهولة في خطأ أن نكون ثابتين بصورة آلية جداً، حتى في الحالات التي لا يكون من المنطقي أن نكون ثابتين هكذا. يمكن للثبات إذا حصل دون تفكير أن يؤدي إلى كارثة. مع ذلك، حتى الثبات الأعمى له جاذبيته.

أولاً، يقدم الثبات مثل الأشكال الأخرى للاستجابة الآلية طريقاً مختصراً في خضم الحياة الحديثة. حالما نتخذ قرارنا عن موضوع ما، يقدم لنا الثبات العنيد نعيماً مغرياً جداً: لا يجب علينا بعدها أن نفكر كثيراً في الموضوع. لا نحتاج إلى تمحص عواصف

المعلومات التي نواجهها كل يوم، لتحديد الحقائق ذات الصلة بالموضوع؛ ولا نحتاج إلى بذل مجهود عقلي لموازنة ما هو مع وما هو ضد؛ ولا نحتاج إلى اتخاذ أي قرار صعب. بدلاً من ذلك، كل ما علينا القيام به عند مواجهة موضوع ما هو أن نعود إلى شريط تسجيل الثبات، «كبس، أزيز شغل الشريط!»، ونعرف تماماً ماذا يجب أن نعتقد أو نقول أو نفعل. لا يلزمنا إلاّ أن نعتقد ونقول ونفعل كل ما هو ثابت مع قرارنا السابق.

يجب ألاّ نقلل من إغراء مثل هذا النعيم. فهو يقدم لنا طريقة مريحة، غير مجهدة نسبياً، وفاعلة في التعامل مع البيئة اليومية المعقدة التي تلح بطلبات قاسية على طاقاتنا وقدراتنا العقلية. لذلك ليس من الصعب أن نفهم لماذا يعد الثبات الآلي استجابة يصعب كبحها. إنه يقدم لنا طريقة لتجنب صعوبات التفكير المستمر. وكما قال السير (جوشوا رينولدز): «لا توجد ذريعة لا يلجأ لها الإنسان لتجنب العبء القوي للتفكير». لذلك يمكننا عن طريق تشغيل شرائط تسجيل الثبات، أن نتابع طريقنا سعداء مرتاحين من الكدح اللازم لكثرة التفكير.

هناك جاذبية ثانية أيضاً أكثر فساداً للثبات الآلي. أحياناً لا يكون عبء العمل الفكري الشاق هو الذي يجعلنا نقلص نشاطنا الفكري، بل العواقب القاسية لمثل هذا النشاط. قد تكون مجموعة الأجوبة الواضحة، بصورة كريهة، وغير مرغوبة التي يقدمها التفكير السليم، في بعض الأحيان، هي التي تجعلنا خاملين فكرياً. هناك أشياء معنية مزعجة، ببساطة، لا نحبذ إدراكها. بما أن الثبات الآلي طريقة مبرمجة سابقاً ولا حاجة فيها للتفكير، لذلك فهو يستطيع أن يقدم ملاذ اختباء من تلك المدارك المزعجة. نستطيع عندما نختبئ وراء جدران حصون الثبات الصارم أن نتحصن ضد حصار المنطق.

شاهدت في ليلة من الليالي في محاضرة تقديم نظمها برنامج التأمل الفائق مثالاً واضحاً على كيفية اختباء الناس داخل جدران الثبات، لحماية أنفسهم من عواقب التفكير المزعجة. كان يشرف على المحاضرة نفسها شابان جديّان، وكان هدفها تجنيد أعضاء جدد لدخول البرنامج. كان البرنامج يزعم أنه يستطيع أن يعلّم نوعاً فريداً من التأمل يسمح لنا بأن نحقق أشياء متنوعة من الأمور المرغوبة، التي تتراوح من السلام

الداخلي البسيط، إلى القدرة الأكثر روعة على الطيران والمرور عبر الجدران في المراحل المتقدمة (والأغلى) من البرنامج.

قررت أن أحضر الاجتماع؛ لأراقب طرق كسب المطاوعة المستعملة في محاضرات التجنيد هذه، وأحضرت معي صديقاً مهتماً بالأمر يعمل أستاذاً جامعياً، مجال تخصصه هو الإحصاء والمنطق الرمزي. لاحظت مع مرور الوقت في الاجتماع، وشرح النظريات التي تكمن وراء التأمل الفائق أن صديقي المنطقي بدأ يتململ أكثر فأكثر. بدا منزعجاً أكثر فأكثر وهو يتقلب على الدوام في كرسيه، ثم لم يستطع في النهاية أن يقاوم نفسه. عندما طلب المشرفان أسئلة عند انتهاء المحاضرة، رفع يده ثم دمّر بلطف، لكن بحزم، المحاضرة التي كنا سمعناها للتو. أشار في أقل من دقيقتين بدقة إلى أين ولماذا كانت حجج المحاضرين المعقدة متناقضة وغير منطقية ولا أساس لها. كان التأثير على مديري المناقشات ساحقاً. حاول كل منهما، بعد صمت مربك، أن يعطي إجابة ضعيفة يتوقف في منتصفها؛ ليشاور شريكه، ويعترف في النهاية أن النقاط التي قدمها صاحبي كانت جيدة «وتستحق مزيداً من الدراسة».

كان الأهم بالنسبة لي، هو التأثير على بقية الحضور. بعد نهاية فترة الأسئلة، انهال على المجنِّدين سيل من المستمعين يقدمون طلبات الانتساب لبرنامج التأمل الفائق، ورسم الانتساب الذي يبلغ خمسة وسبعين دولاراً. ظهرت حيرة واضحة على وجه المجنِّدين هز كل منهم رأسه وكتفيه، وضحك خفية للآخر وهم يأخذون الرسوم. بعد ما بدا أنه انهيار واضح محرج لتقديمهما، تحول الاجتماع، بوسيلة ما، إلى نجاح كبير، كسب مستويات عالية غامضة من المطاوعة من قبل الجمهور. على الرغم من أنني كنت محتاراً كثيراً، فقد عزوت استجابة المستمعين إلى إخفاقهم في فهم منطق حجة زميلي. لكن ظهر بعد ذلك، أن العكس تماماً هو الصحيح.

اقترب منا خارج قاعة الاجتماعات بعد المحاضرة ثلاثة من المستمعين، كان كل منهم قد أعطى دفعة مقدمة لرسم الاشتراك مباشرة بعد المحاضرة. أرادوا أن يعرفوا لماذا حضرنا المحاضرة. شرحنا السبب وسألناهم السؤال نفسه. كان أحدهم ممثلاً طموحاً أراد يائساً

أن ينجح في عمله، وجاء إلى الاجتماع؛ ليرى إذا كان التأمل الفائق سيسمح له بتحقيق الانضباط الذاتي الذي يجعله يتقن الفن؛ أكد له المجنّدين أن ذلك سيحصل. وصفت المستمعة الثانية نفسها بأنها تعاني من أرق شديد، وأنها كانت تأمل أن يقدم لها التأمل الفائق طريقة للاسترخاء والغط في النوم بسهولة ليلاً. كان الشخص الثالث يعمل متحدثاً غير رسمي. كان يعاني أيضاً من مشكلات تتعلق بالنوم. كان يرسب في الكلية؛ لأنه يبدو أنه لا يجد وقتاً كافياً للدراسة. جاء إلى الاجتماع؛ ليرى إذا كان التأمل الفائق سيساعده، عن طريق التدرب، على الاكتفاء بعدد أقل من ساعات النوم كل ليلة؛ يمكن عندها أن يستعمل الوقت الإضافي للدراسة. من الملفت للنظر أن المجنِّدين أخبروه كما أخبروا من لا يستطيع النوم، أن التأمل الفائق سوف يحل مشكلته على الرغم من تعاكس المشكلتين.

بما أنني كنت لا أزال أظن أن الأشخاص الثلاثة قد وقعوا طلب الانتساب، لأنهم لم يفهموا النقاط التي قدمها صديقي المنطقي، بدأت أسألهم عن بعض نقاط حججه. دهشت أنهم جميعاً قد فهموا تعليقاته جيداً؛ فهموها فهماً ممتازاً في الواقع. كانت قوة حجته بالذات هي التي دفعتهم لأن يوقعوا طلب الانتساب للبرنامج على الفور. كان المتحدث غير الرسمي هو أفضل من شرح الموقف: «حسناً، لم أكن سأدفع أي نقود الليلة، لأنني مفلس جداً في الوقت الحالي؛ كنت سأنتظر حتى الاجتماع القادم. لكن عندما بدأ صاحبك بالكلام، عرفت أنني يجب أن أعطيهم نقودي الآن، وإلاّ فإنني سأذهب إلى المنزل، وأبدأ بالتفكير بما قال، ولا أوقع طلب الانتساب أبداً».

بدا كل شيء منطقياً فجأة. كان هؤلاء الأشخاص يعانون من مشكلات حقيقية؛ وكانوا يبحثون يائسين عن طريقة لحل مشكلاتهم. كانوا أشخاصاً يبحثون عن الخلاص، وقد وجدوا، إذا كنا سنصدق مديري المناقشة، حلاً ممكناً في التأمل الفائق. أرادوا، مدفوعين بحاجتهم الماسة، أن يؤمنوا بأن التأمل الفائق هو الحل.

يُدخل صوت المنطق نفسه الآن على طريقة حجج صديقي، مظهراً أن النظرية التي تكمن وراء حلهم المخترع حديثاً لا أساس لها. يحصل الهلع! يجب أن نفعل شيئاً الآن قبل أن يسيطر المنطق، ويدعنا مرة أخرى دون أمل. هناك حاجة ملحة جداً لنصب

جدران ضد المنطق؛ ولا يهم أن الحصون التي ستنصب غبية. بسرعة، نحتاج إلى مكان نختبئ فيه من التفكير! هاكم، خذوا النقود. لقد أصبحنا آمنين فوراً. لا داعي للتفكير في الموضوع بعد الآن. تم اتخاذ القرار، ويمكن من الآن فصاعداً تشغيل شريط الثبات كلما دعت إليه الحاجة: «التأمل الفائق؟ أعتقد أنه سيساعدني؛ أتوقع بالتأكيد أنني سأستمر به. أنا أؤمن بالتأمل الفائق. لقد دفعت رسم الاشتراك أصلاً. أليس كذلك؟ ما أجمل نعيم الثبات الذي لا تفكير فيه. سوف أستريح هنا قليلاً. هذا أظرف بكثير من قلق، وجهد البحث الصعب، الصعب».

إذا كان الثبات الآلي يعمل، كما يبدو، كدرع ضد التفكير، فلن يكون مدهشاً أن مثل هذا الثبات يمكن أن يستغل من قبل أولئك الذين يفضلون ألّا نفكر كثيراً؛ استجابة لطلباتهم بكسب مطاوعتنا. يشكل ميلنا للثبات الآلي منجم ذهب بالنسبة للمستغلين، الذين تخدم الاستجابة الآلية -غير المفكرة- مصالحَهم أحسن خدمة. إنهم مهرة جداً في جعلنا نشغّل شرائط تسجيل عملية الثبات، عندما يفيدهم ذلك، إلى حد أننا نادراً ما ندرك أننا قد خدعنا. بطريقة مقاتلي الجوجيتسو المهرة، يرتبون علاقتهم معنا، بحيث إن حاجتنا نحن للثبات تؤدي مباشرة إلى تحقيق مكاسب لهم.

استعمل أحد مصانع الألعاب الكبيرة تماماً مثل هذه المقاربة؛ لتقليل المشكلات الناتجة عن نماذج البيع الموسمية. بالطبع، تحصل موجة بيع الألعاب قبل موسم أعياد الميلاد وفي أثنائها. تجني شركات الألعاب أرباحاً وفيرة في هذه الأوقات. مشكلة هذه الشركات هي أن مبيعات الألعاب تهوي إلى انخفاض مروع في الشهرين اللاحقين. دفع المستهلكون أصلاً كامل الميزانية المخصصة للألعاب، وهم يرفضون بشدة طلب أطفالهم شراء مزيد من الألعاب. حتى إن الأطفال الذين تأتي أعياد ميلادهم مباشرة بعد أعياد الميلاد يتلقون هدايا أقل؛ بسبب فورة أعياد الميلاد القريبة.

لذلك تواجه شركات صناعة الألعاب معضلة إبقاء المبيعات عالية في المواسم، وفي الوقت نفسه إبقاء طلب جيد على الألعاب في الأشهر اللاحقة. مشكلتهم بالتأكيد هي إقناع أطفالنا، الذين لا يشبعون بطبعهم، على طلب تدفق مستمر من الأشياء المسلية الجديدة.

تؤدي سلسلة الإعلانات التلفازية التي توضع ضمن برامج الرسوم المتحركة صباح السبت إلى المقدار المعتاد من إلحاح الأطفال، وتلبي تطلباتهم أياً كان الوقت من السنة. لا، لا تكمن المشكلة في تحفيز الأطفال على طلب مزيد من الألعاب بعد أعياد الميلاد.

تكمن المشكلة في حفز الأهل الذين أنهكتهم مصاريف الأعياد أن يمدوا أيديهم إلى جيوبهم، لإخراج ثمن لعبة أخرى لأطفالهم الشرهين أصلاً للألعاب. ما الذي يمكن أصلاً أن تقوم به شركات الألعاب لتحريض مثل هذا السلوك غير المحتمل؟ جربت بعض الشركات استخدام حملات دعائية مفرطة، وأنقصت شركات أخرى الأسعار مدة الخمود، لكن لم تُثبت أي من هاتين الطريقتين نجاحها. ليس فقط أن هاتين الطريقتين مكلفتان مالياً، بل كلاهما كان غير فاعل في زيادة المبيعات إلى المستويات المطلوبة. الأهل ببساطة ليست لديهم نية شراء الألعاب. وتأثير الدعاية أو خفض الأسعار ليس كافيين لهز الممانعة الصخرية.

لكن هناك شركات صناعة ألعاب كبيرة تعتقد أنها وجدت الحل. الحل مبتكر، ولا يحتاج إلى أكثر من تكاليف الدعاية العادية، وفهم الجاذب القوي للحاجة إلى الثبات. جاءتني أول إشارة لكيفية عمل إستراتيجيات شركات الألعاب بعدما سقطت في فخها، ثم، وبإذعان حقيقي، وقعت في فخها مرة أخرى.

كان الوقت شهر كانون الثاني (يناير)، وكنت في أكبر متاجر الألعاب في البلدة. بعد أن كنت قد اشتريت عدداً أكبر مما يجب من الألعاب لابني في موسم أعياد الميلاد الشهر السابق، أقسمت إنني لن أدخل إلى ذلك المتجر، أو أمثاله حتى وقت طويل، طويل جداً. لكنني مع ذلك، لست أقف في بقعة الشر فحسب، بل أيضاً على وشك شراء لعبة غالية أخرى لابني – علبة طريق سباق وسيارات سباق كهربائية كبيرة. تصادف أن شاهدت أمام لوحة الإعلان، التي تعرض طريق السباق، جاراً قديماً كان يشتري لابنه اللعبة نفسها. الغريب أننا لم نعد نرى بعضنا بعضاً. في الحقيقة، كانت آخر مرة رأيته فيها منذ سنة في المتجر نفسه عندما كنا كلانا نشتري لولدينا هدية غالية بعد أعياد الميلاد– كانت اللعبة في ذلك الوقت رجلاً آلياً يمشي ويتكلم ويستلقي. ضحكنا من نمط رؤيتنا بعضنا مرة أخرى في هذه

السنة في الوقت نفسه، وفي المكان نفسه، ونحن نقوم بالشيء نفسه. ذكرت، لاحقاً ذلك اليوم، تلك المصادفة لصديق لي ظهر أنه قد عمل مرة في تجارة الألعاب.

قال عن معرفة: «لا توجد مصادفة».

«ماذا تقصد بقولك: «لا توجد مصادفة»؟»

قال: «انظر، دعني أسألك سؤالين عن علبة طريق السباق التي اشتريتها هذا العام، أولاً: هل وعدت ابنك بأنك ستشتريها له في أعياد الميلاد؟»

«في الواقع، نعم، لقد وعدته بذلك. كان كريستوفر يشاهد مجموعة من الإعلانات عنها، في برامج الصور المتحركة صباح السبت وقال: إن هذا هو ما يريده لأعياد الميلاد. شاهدت بنفسي بعض هذه الإعلانات، وكان يبدو أن اللعبة جميلة، فقلت: نعم».

صاح قائلاً: «أول ضربة عليك، الآن السؤال الثاني: عندما ذهبت لشراء اللعبة، هل وجدت أنها قد نفدت من المتاجر جميعها؟».

«هذا صحيح. قال أصحاب المتاجر: إنهم قد طلبوا اللعبة، لكنهم لا يعرفون متى سيحصلون على مزيد منها. لذلك اضطررت لشراء ألعاب أخرى لكريستوفر للتعويض عن مجموعة السباق. لكن كيف عرفت ذلك؟».

قال: «ثاني ضربة عليك. دعني أسألك سؤالاً آخر. ألم يحصل معك الشيء نفسه السنة الفائتة بلعبة الرجل الآلي؟».

«رويدك قليلاً... أنت على حق. ذلك تماماً ما حصل. هذا مدهش. كيف عرفت ذلك؟».

«لا توجد أي قوى روحية خارقة هنا؛ أنا فقط أعرف كيف أن كثيراً من شركات الألعاب الكبرى تدعم مبيعاته في شهري كانون الثاني وشباط (يناير وفبراير). يبدؤون قبل أعياد الميلاد، بعرض إعلانات مغرية في التلفاز لألعاب معينة. يريد الطفل بالطبع ما يراه، ويستخلص وعداً من أهله بالحصول على هذه الألعاب في عيد الميلاد. هنا تأتي عبقرية خطة الشركات: يزودون المتاجر بعدد أقل من المطلوب من الألعاب التي

جعلوا الأهالي يعدون أولادهم بشرائها. يجد معظم الأهالي أن هذه الأشياء قد بيعت، ويجبرون على استبدالها بألعاب أخرى لها القيمة نفسها. تعمد شركات الألعاب بالطبع على تزويد المتاجر بكمية كبيرة من هذه الألعاب البديلة. ثم تبدأ الشركات بعد أعياد الميلاد بالإعلان مرة أخرى عن تلك الألعاب الخاصة. يثير ذلك شهية الأطفال بالحصول عليها أكثر من أي وقت مضى. يهرعون إلى آبائهم وهم ينقّون: «لقد وعدتم، لقد وعدتم». ويذهب الأهالي الأوفياء إلى المتجر؛ كي يفوا بوعودهم بصدق».

بدأ (لوني) هنا يثور قائلاً: «حيث يجتمعون بآباء آخرين لم يشاهدوهم منذ سنة، قد وقعوا في فخ تلك الخدعة، أليس كذلك؟».

«صحيح. آه، أين أنت ذاهب؟».

«سأذهب لإعادة لعبة السباق تلك إلى المتجر». كنت غاضباً إلى درجة أنني صرخت قائلاً:

«مهلاً، فكر قبل ذلك لحظة. لماذا اشتريت اللعبة هذا الصباح؟».

«لأنني لم أرد أن أخذل (كريستوفر)، ولأنني أريد أن أعلمه أنه يجب الوفاء بالوعود».

«إذاً! هل تغير أي من ذلك؟ انظر، إذا أخذت اللعبة الآن، فلن يفهم لماذا فعلت ذلك. كل ما سيعرفه هو أن والده قد أخل بوعده. هل هذا ما تريد؟»

أجبت بتنهد: «لا، أظن لا. إذاً أنت تقول لي إنهم ضاعفوا أرباحهم لسنتين متتابعين، ولم أعرف ذلك، والآن وقد عرفت، فأنا لا أزال عالقاً في الفخ- في شرك كلماتي. ما تقول لي في الواقع: إن هذه ثالث ضربة علي».

هز رأسه موافقاً، «نعم، وأنت خارج اللعبة». (في لعبة «البيسبول»، بعد رمي الكرة على حامل المضرب بثلاث ضربات، يخرج من الملعب إذا لم يصب أياً منها).

الالتزام هو المفتاح

حالما ندرك أن قوة الثبات هائلة في توجيه الفعل البشري، يبرز على الفور سؤال عملي مهم: كيف يتم تشغيل هذه القوة؟ ماذا يفعّل تسلسل «كبس، أزيز شغل الشريط!»، لشريط

تسجيل قوة الثبات؟ يعتقد علماء النفس الاجتماعي أنهم يعرفون الجواب: إنه الالتزام. إذا استطعت أن أجعلك تلتزم (أي أن تتخذ موقفاً، تسجله على نفسك)، أكون قد هيأت، بذلك الالتزام، الساحة لعمل ثباتك الآلي غير المحسوب. حالما تتخذ موقفاً، يصبح هناك ميل طبيعي للتصرف بطرق ثابتة بعناد مع ذلك الموقف.

كما رأينا سابقاً، لا ينفرد علماء النفس الاجتماعي بفهم العلاقة بين الالتزام والثبات. يستهدفنا محترفو كسب المطاوعة، المتنوعون جداً، باستخدام إستراتيجيات الالتزام. تهدف جميع هذه الإستراتيجيات إلى دفعنا للقيام بعمل ما، أو إعطاء تصريح ما يوقعنا في فخ المطاوعة اللاحقة تحت ضغط قانون الثبات. تأخذ الطرق المصممة للحصول على الالتزام أشكالاً مختلفة. بعضها واضح؛ وبعضها من أكثر طرق كسب المطاوعة التي سنواجهها حذاقة.

دعونا نفترض على سبيل المثال أنك تريد أن تزيد عدد الأشخاص الذين يقبلون الذهاب لقرع أبواب المنازل في منطقتك لجمع تبرعات لجمعيتك الخيرية المفضلة. سيكون من المفيد أن تدرس المقاربة التي يقوم بها (ستيفن جيه. شيرمان)، عالم النفس الاجتماعي. قام ببساطة بالاتصال بمجموعة من سكان مدينة بلومينغتون في ولاية إنديانة؛ ليكونوا جزءاً من مسح إحصائي كان يجريه، وطلب منهم أن يتوقعوا ما سيقولونه إذا طلب منهم أن يمضوا ثلاث ساعات في جمع المال للجمعية الأمريكية للسرطان. قال عدد من هؤلاء الأشخاص: إنهم سيتطوعون؛ لأنهم بالطبع لا يريدون أن يظهروا بمظهر غير الخيّر أمام مجري المسح وأمام أنفسهم. كانت نتيجة عملية الالتزام البارعة هذه زيادة 700 % في عدد المتطوعين، عندما جاء بعد عدة أيام مندوب للجمعية الأمريكية للسرطان، وطلب طوافين في الجوار. باستعمال الإستراتيجية نفسها، لكن هذه المرة بسؤال سكان كولومبس في ولاية أوهايو أن يتوقعوا هل سيصوتون يوم الانتخابات الرئاسية، استطاع فريق من الباحثين يقودهم (أنتوني غرينوولد) أن يزيد كثيراً الإقبال على صناديق الاقتراع للانتخابات الرئاسية في المجموعة التي اتصل بها.

استعملت حديثاً طريقة ربما تكون أكثر براعة من قبل مستجدي التبرعات على الهاتف. هل لاحظتم أن المتصلين الذين يطلبون الإسهام في سبيل شيء ما أو آخر، أصبحوا يبدؤون هذه الأيام بالاستفسار عن صحتكم ورفاهيتكم؟ يقولون: «أهلاً سيد/ سيدة فلان (المستهدف بالطبع)، كيف حالكم هذا المساء؟» أو، «كيف هي حالكم اليوم؟» لا تقتصر نية المتصل من هذا النوع من المقدمات أن يبدو لطيفاً ومهتماً فحسب، بل إنه يريد أن تجيبوه -كما تفعلون عادة لمثل هذه الأسئلة المهذبة السطحية- بتعليق سطحي مهذب من قبلكم: «ممتاز جداً» أو «جيد حقاً» أو «أنا ممتاز، شكراً». حالما تعلنون على الملأ أن كل شيء على ما يرام، يصبح أسهل بكثير على المستجدي أن يحصركم في زاوية مساعدة أولئك الذين ليسوا تماماً على ما يرام: «أنا سعيد بسماع ذلك؛ لأنني أتصل بك؛ لأسأل إذا كنت تقبل التبرع لمساعدة الضحايا المنكوبين لكذا وكذا..».

النظرية وراء استخدام هذه الطريقة هي أن الأشخاص الذين أكدوا لتوهم أنهم بصحة جيدة أو بوضع جيد -ولو جزءاً من التبادل الاجتماعي الروتيني- سوف يجدون من غير الملائم أن يظهروا بمظهر الشحيح في سياق اعترافهم الشخصي بظروفهم الحسنة. إذا كان ذلك يبدو بعيداً عن الواقع، فانظروا في نتائج (دانييل هوارد) الباحث في علاقات المستهلكين، الذي وضع تلك النظرية موضع اختبار. تم الاتصال بسكان دالاس في ولاية تكساس هاتفياً وسئلوا إذا كانوا يوافقون على السماح لمندوب لجنة التخلص من الجوع أن يزورهم في منازلهم؛ ليبيعهم قطع الكعك المحلى، التي خصص رصيد مبيعاتها ليُستعمل في تزويد المحتاجين بوجبات طعام. عندما جربت تلك المقاربة وحدها (تسمى هذه المقاربة: «مقاربة الاستجداء التقليدية») أعطت موافقة بمعدل 18 % فقط. لكن عندما بدأ المتصل أولاً بسؤال: «كيف حالكم هذا المساء؟» وانتظر الجواب قبل أن يستمر في المقاربة التقليدية، حصلت عدة أمور تستحق الاهتمام. أولاً: رد معظم الناس، من بين 120 شخصاً تم الاتصال بهم، بالجواب الإيجابي المعتاد (108) («جيد»، «ممتاز»، «جيد حقاً» ... إلخ). ثانياً: وافق 32 % من الذين سئلوا: «كيف حالكم هذا المساء؟» على استقبال بائع الكعك المحلى في منازلهم، وهذا تقريباً ضعف معدل النجاح الذي تم

الحصول عليه باستعمال المقاربة التقليدية. ثالثاً: تصديقاً لمبدأ الثبات، اشترى كل من وافق على زيارة المندوب تقريباً(89 %) بعض الكعك فعلاً عندما زاره المندوب.

للتأكد أن هذه الطريقة لا تحقق النجاح ببساطة، لأن المستجدي الذي يستعملها كان يبدو أكثر اهتماماً وتهذيباً من الذي لا يستعملها، قام (هوارد) بدراسة أخرى. كان المتصل هذه المرة يبدأ إما بسؤال: «كيف حالكم هذا المساء؟» (وينتظر الجواب قبل الاستمرار) أو بعبارة: «آمل أن يكون حالكم طيباً هذا المساء». ثم يتابع بمقاربة الاستجداء التقليدية. على الرغم من أن المتصل قد بدأ كلاً من المحادثتين بعبارة لطيفة وودودة، كانت طريقة «كيف حالكم هذا المساء؟» أقوى بكثير من منافستها (مطاوعة بمعدل 33 % مقابل 15 %: لأنها وحدها كانت تستخلص التزاماً عاماً من المستهدفين يمكن استغلاله. لاحظوا أن الالتزام كان قادراً على كسب ضعف المطاوعة على الرغم من أنه عندما حصل كان لا بد أن تبدو إجابة لا عواقب لها لسؤال سطحي جداً - هذا أيضاً مثال رائع على «جوجيتسو» اجتماعية قيد العمل.

هناك عدة أجوبة على سؤال: ما الذي يجعل الالتزام عملية فاعلة؟. تؤثر عدة عوامل في قدرة الالتزام على تضييق سلوكنا المستقبلي. يوضح برنامج واسع النطاق مصمم لكسب المطاوعة كيفية عمل عددٍ من هذه العوامل. الشيء اللافت للنظر عن هذا البرنامج أنه كان يطبق هذه العوامل بانتظام منذ عقود من الزمن، قبل أن تحدد الأبحاث هذه العوامل بكثير.

في أثناء الحرب الكورية، وجد كثير من الجنود الأمريكيين الأسرى أنفسهم في معسكرات أسرى حرب يديرها الصينيون الشيوعيون. بدا واضحاً منذ بداية الحرب أن الصينيين يعاملون أسراهم بطريقة مختلفة جداً عن معاملة حلفائهم الكوريين الشماليين، الذين كانوا يفضلون العقاب الصارم والوحشي لكسب المطاوعة. كان الصينيون الحمر، بالخصوص لتجنب الظهور بمظهر وحشي، يستعملون ما يسمونه «سياسة اللين»، التي كانت في الحقيقة اعتداء نفسياً مركّزاً ومعقداً على الأسرى. سأل علماء النفس الأمريكيون الأسرى الذين عادوا بعد الحرب أسئلة مكثفة لمعرفة ماذا حصل. أجري الفحص النفسي

العميق، جزئياً بسبب النجاح المقلق لبعض مظاهر البرنامج الصيني. على سبيل المثال، كان الصينيون ناجحين جداً في جعل الأسرى يشون ببعضهم بعضاً، على عكس تصرف أسرى الحرب الأمريكيين في الحرب العالمية الثانية. لهذا السبب، ضمن أسباب أخرى، كانت خطط محاولات الهرب تكتشف بسرعة، والمحاولات نفسها خائبة دوماً تقريباً. كتب الدكتور (إيدغار شاين)، وهو باحث أمريكي أساسي في الأبحاث التي أجريت على برنامج غرس العقيدة الصيني في كورية يقول: «عندما كان يحصل الهرب، كان الصينيون يستعيدون الرجل بسرعة بتقديم كيس من الأرز لكل من يعيده». في واقع الأمر، ذكر أن جميع أسرى الحرب الأمريكيين في المعسكر الصيني قد تعاونوا مع العدو بوسيلة أو بأخرى[2].

أظهر فحص برنامج الأسرى الصيني أن المشرفين عليه كانوا يعتمدون على تأثير الالتزام والثبات لكسب المطاوعة المرغوبة من الأسرى. بالطبع، كانت أول مشكلة تواجه الصينيين هي الحصول على أي تعاون من الأمريكيين. كان هؤلاء رجالاً مدربين على عدم إعطاء أي شيء، سوى الاسم والرتبة والرقم المتسلسل. كيف يمكن للآسرين، دون استعمال الوحشية الجسدية، أن يأملوا في جعل هؤلاء الرجال يعطون معلومات عسكرية، أو يعيدون زميلاً فاراً، أو يشجبون بلادهم علناً.

على سبيل المثال. كان يطلب كثيراً من الأسرى أن يقدموا تصريحات معادية قليلاً جداً للولايات المتحدة أو داعمة قليلاً للشيوعية، بحيث يبدو أنها لن تؤدي إلى شيء («الولايات المتحدة ليست مثالية». «البطالة ليست مشكلة في البلاد الشيوعية»). لكن حالما كانت تتم المطاوعة في هذه الطلبات الضئيلة، كان الرجال يجدون أنفسهم مدفوعين إلى الخضوع لطلبات متعلقة بالأولى، لكنها أكبر حجماً. قد يطلب من الرجل الذي وافق مستجوبه الصيني أن الولايات المتحدة ليست مثالية أن يعدد بعض الأمثلة لماذا يظن أنها ليست كذلك. حالما يشرح ذلك بنفسه، قد يطلب منه أن يكتب قائمة لهذه المشكلات في أمريكة»، ويوقع اسمه عليها. بعد ذلك قد يطلب منه أن يقرأ هذه القائمة على مجموعة مناقشة مع السجناء الآخرين. «في حصيلة الأمر، هذا هو ما تؤمن به حقاً، أليس كذلك؟» ثم

بعد ذلك قد يطلب منه أن يكتب مقالة يوسع الشرح فيها على قائمته، ويبحث المشكلات بمزيد من التفصيل.

ثم قد يستعمل الصينيون اسمه ومقالته في بث إذاعي مضاد للولايات المتحدة، لا يذاع في كامل معسكر السجن فحسب، بل في معسكرات السجن الأخرى في كورية الشمالية، إضافة إلى القوات الأمريكية في جنوب كورية. يجد السجين نفسه فجأة متعاوناً، لأنه قدم المساعدة للعدو. بما أن السجين يدرك أنه كتب المقالة دون تهديدات قوية أو قسر، فإنه قد يبدل في كثير من الأحيان نظرته لنفسه؛ لتكون ثابتة مع الفعل ومع وصمته الجديدة «بوصفه متعاملاً جديداً»، مما ينتج عنه في كثير من الأحيان أفعال تعاون، حتى أكبر من سابقتها. لذلك مثلما قال شاين: «بينما استطاع عدد قليل من الرجال أن يتجنبوا التعاون بالكامل، فإن الغالبية تعاونت في وقت من الأوقات بالقيام بأشياء كانت تبدو لهم تافهة، لكن الصينيين كانوا قادرين على تحويلها إلى مصالحهم الخاصة.. كان ذلك فاعلاً، خاصة في انتزاع الاعترافات، ونقد النفس، وتقديم المعلومات في أثناء الاستجواب»[3].

إذا كان الصينيون يعرفون القوة اللطيفة لهذه المقاربة، فليس من المدهش أن تكون مجموعة أخرى من الناس مهتمة بكسب المطاوعة تعرف فائدة المقاربة. تطبق كثير من منظمات الأعمال هذه المقاربة بانتظام.

بالنسبة لمندوب المبيعات، الإستراتيجية هي أن يحقق مبيعات كبيرة بالابتداء بمبيعات أصغر. أي بيع صغير يفي بالغرض، حيث إن الهدف من ذلك البيع الصغير ليس الربح. الهدف منه هو الالتزام. يتوقع أن تتابع عمليات البيع الآتية، حتى الأكبر بكثير، بطريقة طبيعية بسبب الالتزام. تعبر مقالة في مجلة مندوب المبيعات الأمريكي عن ذلك ببلاغة:

> «الفكرة العامة هي تمهيد الطريق لتوزيع كامل خط البيع بالبدء بطلب شراء صغير.. انظروا إلى الأمر بالطريقة الآتية -عندما يوقع الشخص طلباً لشراء سلعة، حتى لو كان الربح ضئيلاً جداً لا يكاد يعوض عن وقت الزيارة وجهدها، فإن الشخص لا يعود زبوناً محتملاً- بل يصبح زبوناً»[4].

يطلق على طريقة البدء بطلب صغير بهدف كسب المطاوعة لقبول طلبات أكبر متعلقة بالأولى اسم: طريقة وضع القدم في فتحة الباب. أدرك علماء الاجتماع فاعلية هذه الطريقة لأول مرة في منتصف الستينيات عندما نشر عالما النفس (جوناثان فريدمان) و(سكوت فريزر) مجموعة مدهشة من المعطيات[5]. أعلنا نتائج تجربتهما التي يذهب فيها الباحث، الذي يتظاهر بأنه عالم متطوع، من منزل إلى آخر في منطقة سكنية في كاليفورنية، طالباً من أصحاب البيوت طلباً منافياً للعقل. طلب من أصحاب البيوت أن يسمحوا بوضع «لوحات إعلان عامة» على الفسحة الأمامية للمنزل. ولإعطائهم فكرة عن الشكل الذي ستبدو عليه اللوحة، قدمت لهم صوراً تظهر منزلاً جذاباً حجب منظره بالكامل تقريباً بلوحة كبيرة جداً كتب عليها بخطٍ رديء: «قُدِ السيارة بعناية». مع أن الطلب كان يرفض عادة وبطريقة مفهومة من قبل معظم السكان الآخرين في المنطقة (83 %)، فإن هذه المجموعة هي من استجابت بصورة إيجابية. عرض (76 %) منهم استعمال فسحتهم الأمامية.

لا بد أن السبب الأساسي لمطاوعتهم المذهلة تتعلق بشيء حصل معهم منذ أسبوعين. كانوا قد قدموا التزاماً صغيراً لسلامة القيادة على الطرق. كان عامل متطوع آخر قد قرع أبوابهم وطلب منهم قبول لوحة صغيرة بقياس ثلاثة إنشات مربعة (نحو 20 سنتيمتراً مربعاً) كتب عليها: «كن سائقاً آمناً» وعرضها. كان الطلب تافهاً جداً، بحيث إن جميع السكان وافقوا عليه. لكن أثر ذلك الطلب كان هائلاً؛ لأنهم طاوعوا ببراءة طلب القيادة الآمنة التافه قبل أسبوعين، أصبح أصحاب المنازل هؤلاء مستعدين بصورة ملفتة للنظر للمطاوعة مع طلب آخر، كهذا الطلب الضخم.

لم يتوقف (فريدمان) و(فريزر) عند هذا الحد. جربا عملية مختلفة قليلاً على عينة أخرى من أصحاب المنازل. طلبا من هؤلاء أن يوقعوا على عريضة تشجع على «إبقاء كاليفورنية نظيفة». بالطبع، وقّع جميعهم، فجمال الولاية مثل الكفاءة في الحكم أو العناية بالحوامل، موضوعات لا يعارضها أحد. بعد انتظار نحو أسبوعين أرسل (فريدمان) و(فريزر) «عاملاً متطوعاً» آخر للمنازل نفسها، يطلب من السكان أن يسمحوا له بنصب اللوحة الكبيرة المكتوب عليها: «قُدِ السيارة بعناية» في فسحتهم الأمامية. كانت استجابتهم

بعدة وجوه، صاعقة بالنسبة لهما، أكثر من أي من أصحاب المنازل في الدراسة. وافق نصف هؤلاء الأشخاص على وضع لوحة: «قد السيارة بعناية»، مع أن الالتزام الصغير الذي قدموه منذ أسبوعين لم يكن يتعلق بالقيادة الآمنة، بل بموضوع عام مختلف تماماً، هو جمال الولاية.

في البداية حار حتى (فريدمان) و(فريزر) بنتائجهما. لماذا يجعل فعل توقيع العريضة الصغير بدعم جمال الولاية الناس يقبلون القيام بمعروف مختلف أكبر بكثير؟ بعد أن فكرا في تفسيرات أخرى ونبذوها، وصل (فريدمان) و(فريزر) إلى تفسير قدم حلاً للّغز: بدّل توقيع عريضة التجميل نظرة الناس إلى أنفسهم. صاروا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مواطنون ذوو روح عامة يعملون حسب مبادئهم المدنية. عندما طلب منهم بعد أسبوعين أن يقدموا خدمة عامة أخرى بعرض لوحة: «قُدِ السيارة بعناية»، طاوعوا السائل؛ كي يكونوا ثابتين مع نظرتهم الجديدة لأنفسهم. حسب (فريدمان) و(فريزر):

> ما يمكن أن يحصل هو تغير شعور الشخص نحو التورط أو القيام بفعل. حالما يوافق على طلب، فقد يتغير موقفه، حيث قد يصبح في عين نفسه ذلك النوع من الأشخاص الذي يقوم بهذه الأعمال، الشخص الذي يوافق على طلبات الغرباء، والذي يقوم بشيء تجاه ما يعتقد به، ويتعاون مع أسباب الخير[6].

إذاً، ما تخبرنا به نتائج (فريدمان) و(فريزر) هو، أن نكون حذرين جداً قبل الموافقة على الطلبات التافهة. لا تزيد مثل هذه الموافقة من مطاوعتنا لقبول طلبات مماثلة، أكبر بكثير فحسب، بل يمكنها أيضاً أن تجعلنا أكثر استعداداً لتقديم خدمات أكبر بكثير، لا ترتبط إلاّ عن بعد كبير بالمعروف الصغير الذي قدمناه سابقاً. إن هذا النوع العام الثاني من التأثير المخبأ ضمن الالتزامات الصغيرة هو الذي يخيفني.

إنه يخيفني إلى درجة أنني نادراً ما أقبل توقيع عريضة بعد اليوم، حتى لو كان لدعم موقف أسانده. يملك مثل هذا الفعل إمكانية التأثير لا على سلوكي المستقبلي فحسب، ولكن

على نظرتي لنفسي أيضاً بطريقة قد أرغب فيها. وحالما تتغير نظرة المرء إلى نفسه، تصبح هناك مكاسب ماكرة عديدة بيد من يريد استغلال ذلك المظهر الجديد.

مَنْ كان يظن من أصحاب المنازل في دراسة (فريدمان) و(فريزر) أن «العامل المتطوع» الذي طلب منهم أن يوقعوا على عريضة تجميل الولاية، كان مهتماً بجعلهم يعرضون لوحة عن القيادة الآمنة بعد أسبوعين؟ ومن كان منهم يشك في أن قرارهم تعليق اللوحة كان أصلاً بسبب قيامه بتوقيع العريضة؟ لا أحد، كما أظن. لو كان هناك أي ندم بعد نصب اللوحات، من كانوا سيحمّلون المسؤولية سوى أنفسهم وروحهم المدنية القوية التي تستحق اللعنة؟ ربما لن يفكروا حتى بذلك الشاب الذي يحمل عريضة الحفاظ على كاليفورنية جميلة، وبكل تلك المعلومات عن الجوجيتسو.

لاحظوا أن جميع خبراء عملية وضع القدم في فتحة الباب متحمسون للشيء نفسه: يمكنك أن تستعمل التزامات صغيرة للتلاعب بنظرة المرء إلى نفسه؛ يمكنك أن تستعملها لتحويل المواطنين إلى «موظفين حكوميين»، والزبائن المحتملين إلى «زبائن»، والسجناء إلى «متعاملين». وحالما تضع نظرة المرء إلى نفسه حيث تريدها، يجب عليه أن يكون مطاوعاً بصورة طبيعية لمجموعة من طلباتك الثابتة، مع هذه النظرة إلى النفس.

لكن ليس جميع الالتزامات تؤثر في النظرة للنفس. هناك شروط معينة يجب أن تتوافر، كي يكون الالتزام فاعلاً بهذه الطريقة. كي نكتشف ما هي، يمكننا أن ننظر مرة أخرى في التجربة الأمريكية في معسكرات المساجين الصينية في كورية. من المهم أن نفهم أن النية الأساسية للصينيين لم تكن ببساطة استخلاص المعلومات من السجناء. كانت غرس المعتقدات فيهم لتغيير مواقفهم وإحساسهم بأنفسهم وبنظامهم السياسي وبدور بلدهم في الحرب وبالشيوعية. وهناك أدلة بأن البرنامج قد نجح نجاحاً يدعو إلى القلق.

ذكر الدكتور (هنري سيغال)، رئيس فريق التقويم العصبي النفسي، الذي فحص أسرى الحرب العائدين في نهاية الحرب في تقريره، أن الاعتقادات المتعلقة بالحرب قد انزاحت كثيراً. صدق معظم الرجال القصة الصينية، بأن الولايات المتحدة قد استعملت

الحرب الجرثومية، وشعر كثير منهم بأن قوات بلادهم هي من اعتدى بابتداء الحرب. حصل غزو مماثل للمواقف السياسية للرجال:

> عبر كثير من الرجال عن كراهية فطرية للشيوعيين الصينيين، لكنهم أثنوا عليهم في الوقت نفسه «للعمل الرائع الذي قاموا به في الصين». صرح آخرون أنه «على الرغم من أن الشيوعية لن تنجح في أمريكا، فإنني أظن أنها شيء جيد لآسية»[7].

يبدو أن الهدف الحقيقي للصينيين، هو تبديل قلوب الأسرى وعقولهم، ولو حتى حين. إذا فحصنا إنجازاتهم، من حيث «الارتداد، وعدم الولاء، وتغير المواقف والاعتقادات، وسوء الانضباط، وضعف المعنويات، وضعف روح الجماعة»، يصل الدكتور (سيغال) إلى أن «جهودهم كانت ناجحة جداً»، بما أن طريقة الالتزام كانت جزءاً كبيراً من هجوم الصينيين الفاعل على القلوب والعقول، فمن المفيد أن نفحص مظاهر معينة من الطرق التي استعملوها.

العمل السحري

توجد أفضل الأدلة عما يشعر به الناس حقاً، ويؤمنون به في الأفعال أكثر من الكلمات. ينظر المراقبون الذين يحاولون تحديد طبيعة شخص ما بعناية إلى أفعاله. الذي اكتشفه الصينيون هو أن الرجل نفسه يستعمل الدليل نفسه؛ ليحدد طبيعة نفسه. يخبره سلوكه عن نفسه؛ إن السلوك مصدر أساسي للمعلومات عن اعتقاداته وقيمه ومواقفه. بفهمهم مبدأ النظر إلى النفس هذا فهماً كاملاً، عمل الصينيون على ترتيب تجربة معسكر السجن، بحيث يتصرف الأسرى تصرفات مرغوبة على نحوٍ ثابت. علم الصينيون في أثناء زمن وجيز أن الأعمال ستضغط بعبئها، مما سيجعل الرجال يغيرون نظرتهم إلى أنفسهم؛ لتصبح ثابتة مع ما قاموا به.

كانت الكتابة إحدى وسائل تأكيد الفعل التي كان الصينيون يلحون على الأسرى للقيام بها. لم يكن كافياً أبداً أن يصغي الأسرى بهدوء، أو حتى أن يوافقوا شفهياً على الخط الصيني؛ كانوا يُدفعون دوماً لأن يكتبوا أيضاً على الورق. كان الصينيون مصممين جداً

على الحصول على تصريح مكتوب إلى درجة أنه إذا رفض السجين كتابة الاستجابة المكتوبة ملء حريته، كانوا يقنعونه بعد إلحاح أن ينقل الجواب المكتوب. يصف عالم النفس الأمريكي (إيدغار شاين) إحدى الطرق التقليدية المستعملة في جلسات غرس العقيدة كما يلي:

> كانت هناك طريقة أخرى يطلبون فيها من الرجل أن يكتب السؤال وأن يكتب الجواب [الداعم للشيوعية]. إذا رفض أن يكتب الجواب بإرادته، كانوا يطلبون منه أن ينقل الجواب من كتيّب، ولا بد أن ذلك كان يبدو تنازلاً كافياً لا ضرر منه.

لكن آه من هذه التنازلات التي «لا ضرر فيها». لقد رأينا سابقاً كيف يمكن أن تؤدي التنازلات التي تبدو تافهة إلى تصرف لاحقٍ غير طبيعي. ولقد عرف الصينيون أن التصريح المكتوب يمتاز، بوصفه وسيلة للالتزام، بمزايا كثيرة. أولاً: تقدم الكتابة دليلاً على أن الحادثة قد وقعت. حالما يكتب الرجل ما أراد الصينيون، يصبح من الصعب جداً عليه أن ينكر لنفسه ما قد فعل. لم تكن تسنح له الفرص لنسيان ما فعل أو إنكاره لنفسه كما هي الحال في التصريح الشفهي. لا، ها هو ذا التصريح بخط يده، فعلٌ موثق لا يمكن إلغاؤه، يدفعه لصياغة معتقداته ونظرته لنفسه بثبات مع عدم إنكاره أنه قد فعله.

الميزة الثانية: للتصريح المكتوب هو أنه يمكن أن يعرض على أشخاص آخرين. هذا يعني بالطبع أنه يمكن أن يستعمل لإقناع هؤلاء الأشخاص. يمكن أن يستعمل لإقناعهم بتغيير مواقفهم تجاه التصريح. لكن الأهم من ذلك، بهدف الالتزام، يمكن أن يقنعهم أن الكاتب يؤمن حقاً بما كتب. يوجد ميل طبيعي لدى الناس للاعتقاد بأن التصريح يعكس الموقف الحقيقي للشخص الذي أدلى به. ما يدعو للدهشة هو أنهم يستمرون بالاعتقاد نفسه عندما يعرفون أن الشخص لم يختر بحرية أن يدلي بذلك التصريح.

تقدّم دراسة قام بها عالما النفس (إدوارد جونز) و(جيمس هاريس) بعض الأدلة العلمية على أن ذلك هو الحال، حيث عرضا على بعض الناس مقالة متحيزة (لفيدل كاسترو) وطلبا منهم أن يخمنوا المشاعر الحقيقية للكاتب[8]. أخبر (جونز) و(هاريس)

بعض هؤلاء الناس، أن الكاتب قد اختار أن يكتب مقالة مناصرة (لكاسترو)؛ وأخبرا الأشخاص الآخرين أنه طُلب من الكاتب أن يكتب مناصراً (لكاسترو). الشيء الغريب أنه حتى الأشخاص الذين كانوا يعلمون أن الكاتب كان مكلفاً بكتابة المقالة المناصرة (لكاسترو) خمنوا أنه يحب (كاسترو). يبدو أن التصريح بالإيمان يشغّل استجابة «كبس، أزيز شغل الشريط!» في أولئك الذين يشاهدونه. يفترض المشاهدون آلياً، ما لم يكن هناك دليل قوي على النقيض، أن من يدلي بذلك التصريح يعنيه فعلاً.

فكروا في التأثير المزدوج على نظرة السجين الذي كتب تصريحاً مناصراً للصينيين، أو معادياً للأمريكيين إلى نفسه. ليس التصريح تذكيراً شخصياً دوماً على فعله فحسب، بل إنه سيقنع على الأرجح الناس حوله على أنه يعكس إيمانه الفعلي. وكما سنرى في الفصل الرابع، ما يظنه الناس فينا مهم جداً في تحديد ما نعتقد نحن أنه صحيح. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات أن ربات المنازل في مدينة نيو هافين في ولاية كونيكتيكت بعد أن عرفن أنهن يُعْدَدْنَ نساء محسنات قدمن كمية أكبر من المال لجامع تبرعات لجمعية التصلب اللويحي[9]. يبدو أن مجرد معرفة أن شخصاً ما ينظر إليهن على أنهن محسنات دفعهن إلى جعل أفعالهن ثابتة مع نظرة الآخرين إليهن.

حالما يلتزم المرء التزاماً فاعلاً، تُضغط نظرته إلى نفسه من كل جانب بضغوط الثبات. يوجد ضغط داخلي لصياغة النظرة للنفس بالتوازي مع الفعل. يوجد منذ البداية ضغط أكثر تغلغلاً – الميل لتعديل النظرة للنفس حسب الطريقة التي ينظر بها الآخرون لنا. ولأن الآخرين ينظرون إلينا على أننا نؤمن بما كتبناه (حتى ولو لم يكن لنا الخيرة من أمرنا عندما كتبناه)، فإننا سنشعر مرة أخرى بقوة تجذبنا لوضع نظرتنا إلى أنفسنا بالتوازي مع تصريحنا المكتوب.

استعملت في كورية عدة طرق ماكرة لجعل الأسرى يكتبون دون قسر ما أراده الصينيون. على سبيل المثال، علم الصينيون أن كثيراً من الأسرى كانوا يتوقون إلى إخبار ذويهم بأنهم على قيد الحياة. في الوقت نفسه، كان الرجال يعلمون أن آسريهم

كانوا يراقبون البريد، وأنه كان يسمح فقط لبعض الرسائل بمغادرة المعسكر. للتأكد أن رسائلهم سترسل، بدأ بعض الأسرى بوضع مناشدات السلام، والادعاء بحسن المعاملة، وتصريحات مناصرة للشيوعية. كان الأمل هو أن الصينيين سوف يريدون أن تظهر مثل هذه الرسائل، وبذلك سوف يسمحون بإرسالها. بالطبع، كان الصينيون راضين بالتعاون؛ لأن هذه الرسائل تخدم غرضهم جيداً. أولاً: تستفيد حملتهم الإعلامية العالمية كثيراً من ظهور تصريحات مناصرة للشيوعية أدلى بها جنود أمريكيون. ثانياً: استطاعوا، بما يخدم غرس العقيدة في الأسرى، دون استعمال أي عنف أن يجعلوا كثيراً من الرجال يسجلون على الورق دعمهم للقضية الصينية.

تشمل طريقة مماثلة، إجراء مسابقات كتابة مقالات سياسية بأسلوب منتظم في المعسكر. كانت جوائز الفوز صغيرة دوماً - عدة سجائر أو قليل من الفواكه - لكن هذه العناصر كانت لا تتوافر إلاّ بندرة، بحيث إنها حازت على اهتمام كبير من قبل الرجال. كانت المقالة الفائزة عادة هي التي تأخذ موقفاً قوياً مناصراً للشيوعية. لكن ليس دوماً. كان الصينيون حكماء بما يكفي لمعرفة أن معظم السجناء لن يدخلوا مسابقة لا يربحون بها إلاّ بكتابة دعاية سياسية شيوعية. وكان الصينيون أذكياء بما يكفي لمعرفة كيفية زرع التزامات صغيرة تجاه الشيوعية في الرجال يمكن أن تغذّى لتزدهر في المستقبل. لذلك كانت الجائزة تعطى أحياناً لمقالة تدعم عامة الولايات المتحدة، لكنها تنحني مرة أو مرتين لوجهة النظر الصينية. كانت نتائج هذه الإستراتيجية هي ما أراده الصينيون تماماً. استمر الرجال بالمشاركة تطوعاً في المسابقات؛ لأنهم وجدوا أنهم يمكن أن يربحوا بمقالة تناصر كثيراً بلدهم. لكن، ربما دون أن يشعروا، بدؤوا يتدرجون في مقالاتهم قليلاً نحو الشيوعية؛ كي يحصلوا على فرصة أفضل بالفوز. كان الصينيون مستعدين للوثب على أي تنازل تجاه العقيدة الشيوعية؛ كي يأتوا بضغط الثبات؛ ليستند على ذلك التنازل. كان لديهم في التصريحات المكتوبة في المقالات الطوعية نموذج مثالي للالتزام، يستطيعون أن ينموه نحو التعاون والتحوّل الفكري.

يعرف محترفون آخرون في كسب المطاوعة أيضاً قوة الالتزام الموجودة في التصريحات المكتوبة. على سبيل المثال، وجدت شركة (أموي) الناجحة جداً طريقة تحث مندوبي المبيعات على تحقيق مكاسب أكبر فأكبر. طلب من الموظفين أن يضعوا أهدافاً في كمية المبيعات، وأن يلتزموا بهذه الأهداف بكتابتها على الورق:

> نصيحة أخيرة قبل أن تبدأ: ضع هدفاً لنفسك، واكتبه على الورق. مهما كان الهدف، المهم هو أن تحدده؛ حتى يصبح لديك ما تسعى نحوه- وأن تكتبه على الورق. هناك شيء سحري يتعلق بكتابة الأشياء على الورق. لذلك ضع هدفاً واكتبه على الورق. عندما تحقق ذلك الهدف، ضع هدفاً آخر واكتبه على الورق. سوف تنهض وتنطلق[10].

إذا كان القائمون على شركة أموي قد وجدوا سحراً يتعلق بكتابة الأشياء على ورق، فهذا أمر قد وجدته شركات أخرى أيضاً. تستعمل شركات البيع منزلاً هو منزل الالتزام الكتابي السحري لمكافحة قوانين «الفتور» التي أُقرت حديثاً في عديد من الولايات. صممت هذه القوانين لإعطاء للزبائن عدةَ أيام بعد الشراء يستطيعون في أثنائها أن يلغوا الشراء، ويستعيدوا كامل أموالهم. بما أن الشّركات تستعمل طرقاً تضع الزبائن تحت ضغط شديد، فإن الزبائن كثيراً ما يشترون البضاعة ليس لأنهم يريدونها، بل لأنهم خدعوا، أو هوّل لهم الأمر لشرائها. عندما أصبحت هذه القوانين قيد التنفيذ، بدأ الزبائن بإلغاء الطلبات جماعات وأفراداً.

تعلمت الشركات منذ ذلك الوقت خدعة جميلة بسيطة تقلل عدد حالات الإلغاء كثيراً. كانوا يجعلون الزبون، بدلاً من البائع، يملأ اتفاق الشراء. حسب برنامج التدريب على البيع لشركة كبيرة تبيع الموسوعات، ثبت أن هذا الالتزام النفسي وحده «عامل نفسي مساعد مهم في منع الزبائن من العدول عن عقودهم». لذلك، كما هي الحال مع شركة أموي، وجدت هذه المنظمات أن أمراً خاصاً يحصل عندما يثبت الناس التزامهم على الورق. إنهم يلتزمون بما كتبوه.

هناك طريقة شائعة أخرى تستثمر فيها الشركات «سحر» التصريحات المكتوبة باستعمال وسيلة تشجيع تبدو بريئة. قبل أن أبدأ بدراسة أسلحة التأثير الاجتماعي، كنت

أتساءل: لماذا كانت الشركات الكبيرة مثل بروكتر & غامبل وجينيرال فوود تجري دوماً مسابقات «25 -، 50 -، أو 100 - كلمة أو أقل». المسابقة هي أن تؤلف عبارة شخصية قصيرة تبدأ بالكلمات: «لماذا أحب ..» وتستمر في الثناء على خليط الكعكة أو شمع الأرضية، أو أي شيء، موضوع المسابقة. تقوّم الشركة العبارات المشتركة، وتقدم هدايا كبيرة بصورة مدهشة. الذي كان يحيرني هو الفائدة التي تجنيها الشركات من هذه الصفقة. في كثير من الأحيان لم تكن المسابقة تشترط أن تشتري المنتج، كل من يكتب عبارة يستطيع دخول المسابقة. مع ذلك كانت الشركات مستعدة بصورة غريبة لتحمل النفقات العالية لمسابقة تلو أخرى.

لم أعد حائراً. كان الهدف من إجراء مسابقات كتابة العبارات، هو الهدف نفسه من مسابقات المقالات السياسية، التي أجراها الصينيون الشيوعيون. الهدف في كل من الحالتين هو جعل أكبر عدد ممكن من الناس يسجلون على الورق أنهم يحبون المنتج. كان المنتج في كورية نوعاً من الشيوعية الصينية؛ وقد يكون في الولايات المتحدة نوعاً من مزيلات البشرة الميتة. نوع المنتج ليس مهماً؛ فالعملية هي نفسها. يكتب المشتركون طوعياً مقالات للحصول على جوائز مغرية، ليس لديهم سوى فرصة ضئيلة للفوز بها. لكنهم يعرفون أن المقالة يجب أن تحتوي على ثناء على المنتج؛ كي يكون لها أي فرصة للفوز. لذلك يبحثون عن مظاهر تستحق الجائزة في المنتج، ويصفونها في مقالتهم. النتيجة هي إدلاء مئات من الرجال في كورية أو مئات الآلاف من الناس في أمريكة بشهادات كتابية تدعم المنتج، ومن ثم الشعور بذلك الجاذب «السحري» لتصديق ما كتبوه.

نظرة الجمهور

أحد أسباب فاعلية التصريحات الكتابية في إحداث تغيرات شخصية حقيقية هي أنها يمكن أن تنشر بسهولة على العامة. أظهرت تجربة السجناء في كورية أن الصينيين يدركون تماماً أهمية المبدأ النفسي: تميل الالتزامات العلنية أن تكون التزامات دائمة. كان الصينيون يرتبون على الدوام عرض التصريحات المناصرة للشيوعية التي يدلي بها أسراهم على الآخرين.



الشكل 3-1

الكتابة إيمان

يدعو هذا الإعلان القرّاء إلى المشاركة في مسابقة بتقديم رسالة خطية تصف مظاهر المنتج المرغوبة.

(بإذن من شركة شيفلين)

على سبيل المثال، قد يجد الشخص الذي كتب مقالة أعجبت الصينيين نسخاً من مقالته معلقة في أرجاء المعسكر، أو قد يطلب منه أن يقرأها على مجموعة نقاش بين السجناء، أو حتى أن يقرأها في إذاعة المعسكر. بالنسبة إلى الصينيين، كلما كان أكثر علنية كان أفضل. لماذا؟

حالما يتخذ الشخص موقفاً واضحاً للآخرين، تنشأ رغبة في الحفاظ على ذلك الموقف للظهور بصورة الشخص ثابت. تذكرونا أننا قد شرحنا سابقاً في هذا الفصل أن الثبات الشخصي الجيد أمر مرغوب صفةً للشخص؛ وأن الشخص الذي لا يتحلى بهذه الصفة يوصم بأنه متقلب، وغير واثق، ومذبذب، ومشوش المخ، وغير متوازن؛ في حين يوصف الشخص الذي يتحلى بها بأنه منطقي، وواثق، ويمكن الاعتماد عليه، ورزين. ليس من المدهش في هذا السياق أن الناس يتجنبون الظهور بمظهر غير ثابت. لذلك، من أجل المظهر، كلما كان الموقف علنياً أكثر، نصبح أكثر امتناعاً عن تغييره.

تقدم التجربة الشهيرة التي أجراها اثنان من أبرز علماء النفس الاجتماعي، هما (مورتون دوتش) و(هارولد جيرارد)، صورة عن الكيفية التي يؤدي بها الالتزام العلني إلى أفعال لاحقة ثابتة بعندٍ. كانت العملية الأساسية هي الطلب من طلاب الكليات أن يقوموا أولاً، بتقدير طول خطوط تعرض عليهم في أذهانهم. في هذه النقطة، كان على مجموعة من الطلاب أن تلزم نفسها علناً بتقديراتها الأولية بكتابة ذلك على الورق، وتوقيع أسمائهم، وإعطاء الورقة لمجري التجربة. ألزمت مجموعة ثانية نفسها أيضاً لتقديراتها الأولية، لكنهم قاموا سراً بكتابتها على لوح الكتابة السحر، ثم محوها برفع الغطاء البلاستيكي للوح السحري قبل أن يستطيع أحد أن يرى ماذا كتبوا. لم تلزم مجموعة ثالثة من الطلاب نفسها بتقديراتها الأولية أبداً؛ احتفظوا بتقديراتهم في أذهانهم فقط.

استطاع (دوتش) و(جيرارد) بذكاء بهذه الطريقة أن يجعلا بعض الطلاب يلزمون أنفسهم علناً، وبعضهم سراً، وبعضهم لا يلزمون أنفسهم على الإطلاق بتقديراتهم الأولية. كان (دوتش) و(جيرارد) يريدان معرفة أي من هذه المجموعات الثلاث من الطلاب سيكون أكثر ميلاً لأن يبقى على تقديراته الأولية، بعد أن يحصل على معلومات تخبره أن تلك التقديرات كانت خاطئة. لذلك أُعطي جميع الطلاب دليلاً جديداً يدل على أن تقديراتهم الأولية كانت خاطئة، وأُعطوا فرصة لتغيير تقديراتهم.

كانت النتائج واضحة جداً. كان الطلاب الذين لم يكتبوا أبداً تقديراتهم الأولية أقل المجموعات تقيداً بتلك التقديرات. عندما قدمت أدلة جديدة تشكك في حكمة القرارات

التي لم تغادر رؤوسهم، تأثر هؤلاء أكثر من الجميع بالمعلومات الجديدة لتغيير ما كانوا قد رأوه قراراً «صحيحاً». بالمقارنة مع هؤلاء الطلاب غير الملتزمين، كان الذين كتبوا تقديراتهم فقط على اللوحة السحرية للحظة واحدة أقل استعداداً بكثير لتغيير رأيهم، مع أنهم ألزموا أنفسهم تحت أكثر الظروف سرية. أدت عملية كتابة تقديراتهم الأولية إلى مقاومة تأثير المعطيات المناقضة الجديدة، والبقاء ثابتين على تقديراتهم الأولية. لكن (دوتش) و(جيرارد) وجدا أن الطلاب الذين سجلوا علانية موقفهم الأولي، كانوا أكثر من رفض على الإطلاق التحول عن مواقفهم الأولية لاحقاً. جعلهم الالتزام العلني أكثر الجميع عناداً.

يمكن أن يحصل هذا النوع من العناد حتى في الحالات التي يجب أن تكون الدقة فيها أهم من الثبات. وجد في إحدى الدراسات أنه عندما كان ستة أعضاء أو اثنا عشر عضواً من هيئة محلفين تجريبية يقررون في قضية ختامية، كان عدد أعضاء هيئة المحلفين المعلّقين (الذين يجعلون هيئة المحلفين عاجزة عن اتخاذ أيّ قرار برفضهم الموافقة على ما أجمعت عليه) أكثر عندما كان يجب على المحلفين أن يعبروا عن رأيهم برفع أيديهم بدلاً من استخدام الاقتراع السري. حالما كان المحلّف يعلن عن قراره علناً، فإنه يصبح أكثر امتناعاً عن السماح لنفسه بتغييره علناً كذلك. إذا وجدت نفسك في يوم من الأيام رئيساً لهيئة المحلفين في مثل هذه الظروف، فإنك تستطيع أن تقلل عدد المحلفين المعلقين، باختيار طريقة تصويت سرية بدلاً من علنية[11].

يمكن استعمال موجودات (ديتش) و(جيرارد) التي تظهر أننا أصدق مع قراراتنا عندما نلزم بها أنفسنا علناً استعمالاً جيداً. خذوا الجمعيات التي تكرس نفسها لمساعدة الناس على التخلص من العادات السيئة. تعرف كثير من عيادات خفض الوزن على سبيل المثال أن قرار الشخص الشخصي بتخفيف الوزن كثيراً ما يكون أضعف من أن يقاوم إغراء واجهة الخبّاز، أو رائحة الطعام المنبعثة، أو إعلانات الطعام في آخر الليل. تطلب هذه العيادات من زبائنها أن يكتبوا هدفاً فورياً لتخفيف الوزن وأن يظهروا الهدف المكتوب لأكبر عدد ممكن من الأصدقاء والأقرباء والجيران. يذكر العاملون في هذه العيادات في تقاريرهم أن هذه الطريقة البسيطة كثيراً ما تنجح، عندما تخفق الطرق الأخرى.

بالطبع لا داعي لأن تدفع المال لعيادة خاصة، كي تجعل الالتزام المعلن حليفاً لك. تصف سيدة من سان دييغو كيف أنها طبقت طريقة الوعد العلني، لتساعد نفسها على التخلص أخيراً من التدخين:

> أذكر أن الوقت كان بعد أن سمعت بدراسة أخرى تظهر أن التدخين يسبب السرطان. كلما كان يظهر شيء من هذا القبيل، كنت أقرر أن أتوقف عن التدخين، لكنني لم أستطع أبداً. لكن هذه المرة قررت أنه يجب أن أقوم بشيء ما. أنا امرأة فخورة بنفسي، ويهمني إذا كان الناس ينظرون إلي نظرة سيئة. لذلك فكرت، «ربما أستطيع أن أستعمل ذلك الفخر؛ كي أساعد نفسي على التخلص من هذه العادة الكريهة». لذلك وضعت قائمة بأسماء الناس الذين أريد فعلاً أن يحترموني. ثم خرجت واشتريت بطاقات عمل فارغة، وكتبت على كل منها «أعدكم أنني لن أدخن سيجارة أخرى».

في غضون أسبوع، كنت قد أعطيت بطاقة لكل شخص على القائمة أو أرسلتها له - والدي، أخي الذي يسكن في الشرق، رئيسي في العمل، زميلتي المفضلة، زوجي السابق، الجميع عدا شخص واحد، الرجل الذي كنت أواعده وقتئذ. كنت أحبه جداً وكنت أريد أن يقدرني بصفتي إنسانة. صدقوني، فكرت ملياً في إعطائه بطاقة؛ لأنني كنت أعلم أنني إذا لم أستطع أن أفي بوعدي له فسوف أموت. لكن في يوم من الأيام في المكتب، كان يعمل في البناء نفسه الذي أعمل فيه، مشيت إليه وأعطيته البطاقة وذهبت دون أن أنطق ببنت شفة.

كان التوقف عن التدخين أصعب شيء فعلته في حياتي. لا بد أنني شعرت آلاف المرات أنه يجب أن أدخن سيجارة. لكن كلما كان ذلك يحصل، كنت أتخيل كيف سأسقط من عيون جميع الأشخاص الموجودين على قائمتي، خاصة ذلك الرجل، إذا لم أستطع أن أحافظ على موقعي. وهذا كل ما تطلب الأمر مني، لم أنفخ نفخة واحدة بعدها.

في الواقع، الملفت للنظر أنه تبين أن هذا الرجل سيئ جداً. لا أدري ماذا رأيت فيه حينئذ. لكنه ساعدني في ذلك الوقت، دون أن يعلم عن المضي في أصعب جزء من أصعب شيء قمت به في حياتي. أنا اليوم لا أحبه. مع ذلك أشعر بامتنانٍ ما؛ لأنني أشعر أنه أنقذ حياتي.

الجهد الإضافي

هناك سبب آخر يجعل الالتزام الكتابي فاعلاً جداً، هو أنه يتطلب جهداً أكبر من الالتزام الشفهي. والأدلة واضحة على أنه كلما زاد الجهد المبذول في الالتزام، كانت قدرته أكبر على التأثير في مواقف الشخص الذي قدمه. يمكن أن نجد هذه الأدلة قريبة جداً في ديارنا، أو بعيدة جداً في مجاهل العالم البدائي. على سبيل المثال، هناك قبيلة في إفريقية الجنوبية تسمى قبيلة الثونغا، وهي تطلب من الصبيان أن يمروا بطقوس شعائر معقدة قبل أن يعدّوا من رجال القبيلة. كما في كثير من القبائل البدائية، يعاني صبي الثونغا مشاق كبيرة قبل أن يقبل في عضوية كهول القبيلة. وصف علماء علم أصول الإنسان (ويتيغ) و(كلاكهون) و(أنتوني) هذا الامتحان الذي يستغرق ثلاثة أشهر بوصف حي، وإن كان موجزاً:

> عندما يصبح الصبي في عمر بين 10 و16 سنة، يرسله أبواه إلى «مدرسة الطهور»، التي تقام كل 4 أو 5 سنوات. يرهق الصبي برفقة أقرانه من الصبية إرهاقاً شديداً من قبل ذكور القبيلة. تبدأ الطقوس بمواجهة كل صبي بدوره تحدي الجري بين صفين من الرجال الذين يضربونه بالهراوات. بعد هذه المعاناة تنزع عنه ثيابه ويقص شعره. يقابل بعدها رجلاً يلبس فروة الأسد، حيث يُجلس الصبي على حجر وهو يواجه «الرجل الأسد». ثم يضربه شخص من الخلف، وعندما يستدير ليرى من ضربه، يشد «الرجل الأسد» قلفة الصبي ويقصها في حركتين سريعتين. بعد ذلك يعزل في «باحة الأسرار»، حيث لا يمكن أن يراه أحد سوى القائم على إدخاله في العضوية.

> يمر الصبي في أثناء عملية الدخول في العضوية بستة اختبارات أساسية: الضرب، والتعرض للبرد، والعطش، وتناول أطعمة كريهة، والعقاب، والتهديد بالموت. قد يضرب لأتفه ذريعة من قبل أحد الرجال الذين دخلوا حديثاً في العضوية، والمخصص لهذه المهمة من قبل الرجال الأقدم سناً في القبيلة، ينام دون غطاء، ويعاني بمرارة من برد الشتاء القارس، ويمنع عن شرب أي قطرة ماء طوال مدة الأشهر الثلاثة. تجعل الوجبات باعثة على الغثيان، بإضافة العشب نصف المهضوم المأخوذ من معدة بقر وحشي. إذا ضبط وهو يخرق أياً من القوانين التي تحكم الطقوس، فإنه يعاقب عقاباً شديداً. على سبيل المثال، توضع عصي بين أصابع المذنب في أحد نماذج هذا العقاب، ويغلق رجل قوي قبضته حول قبضة الصبي ساحقاً أصابع الصبي. كان الصبي يخوّف؛ حتى يخضع للاختبارات بإخباره أن الصبية الذين كانوا يحاولون الهرب في الأزمنة السابقة، أو يفشون بالأسرار إلى النساء، أو الذين لم يدخلوا في العضوية كانوا يشنقون، وتحرق جثثهم إلى أن تصبح رماداً[12].

تبدو هذه الطقوس في الظاهر غير عادية وغريبة جداً. لكن يمكن أن نرى في الوقت نفسه التشابه الملفت للنظر في المبدأ، وحتى التفاصيل مع طقوس دخول العضوية في أخويات المدارس. في أثناء «أسبوع الجحيم» التقليدي الذي يعقد سنوياً في الحرم الجامعي، يجب على من أعطى مواثيق الأخوية أن يصمد في أنشطة متنوعة صممها الأعضاء الأقدم لاختبار حدود الإجهاد الجسدي، والضغط النفسي، والإحراج الاجتماعي. في نهاية الأسبوع، يُقبل الفتية الذين صمدوا طوال مدة الاختبار، أعضاءً كاملين في المجموعة. في معظم الأحيان يخرج الفتية من هذه المحنة متعبين جداً ومهزوزين، لكن النتائج السلبية قد تكون أخطر بكثير في بعض الأحيان.

الملفت للنظر هو مدى تطابق مظاهر معينة من أسبوع الجحيم مع مثيلاتها في طقوس دخول عضوية القبيلة. تذكرون أن علماء أصول الإنسان حددوا ستة اختبارات

أساسية يخضع لها الداخل في عضوية الثونغا أثناء إقامته في «باحة الأسرار». تظهر نسخ من تقارير صحفية أن لكل من هذه الاختبارات مكانه في طقوس الإرهاق لجمعيات الحروف - الإغريقية:

- **الضرب.** أمضى (مايكل كالوغرس) الذي يبلغ الرابعة عشرة من العمر ثلاثة أسابيع في مستشفى لونغ أيلاند، وهو يتعافى من أذيات داخلية أصيب بها في أثناء طقوس ليلة الجحيم لدخول عضوية أخوية في المدرسة الثانوية تسمى أوميغا، غاما، دلتا. قدمه إخوة المستقبل لما يسمى «القنبلة النووية»، وذلك بأن طلبوا منه أن يرفع يديه فوق رأسه ويبقيهما هناك، بينما اجتمعوا حوله يلكمونه في بطنه وظهره معاً في آنٍ واحد وباستمرار.

- **التعرض للبرد.** في ليلة من ليالي الشتاء الباردة، أُخذ (فريدريك برونر)، الطالب في الصفوف الأولى في الكلية، من قبل إخوة المستقبل إلى ارتفاع ألف متر بعيداً عشرة أميال داخل تلال الغابة الوطنية، وترك ليجد طريقه عائداً إلى المنزل، وهو يرتدي فقط قميصاً قطنياً وبنطالاً فضفاضاً. ظل فريدي السمين، كما كانوا يسمونه، يرتجف برداً في الريح الباردة إلى أن تعثر ساقطاً في وهد عميق، حيث أصيب بكسور في العظام ورضوض على الرأس. وبما أن أذيته منعته من الاستمرار، فقد التف حول نفسه هناك لحماية نفسه من البرد إلى أن مات برداً.

- **العطش.** وجد طالبان من جامعة ولاية أوهايو نفسيهما داخل زنزانة في منزل إخوة المستقبل بعد أن خرقا القوانين، التي تتطلب من جميع الذين أعطوا مواثيقهم أن يزحفوا إلى قاعة الطعام قبل تناول وجبات أسبوع الجحيم. لم يعطيا عندما حبسا في خزانة التخزين في المنزل سوى طعام مالح يأكلانه على مدى يومين. لم يقدم لهما بغرض الشرب سوى كأسين بلاستيكيتين؛ ليبولا فيهما.

- **تناول الأطعمة الكريهة.** خرجت عيون الذين أعطوا مواثيقهم من محاجرها عندما عرفوا المهمة المقززة التي عليهم أن ينفذوها في مبنى كابا سيغما في سكن جامعة كاليفورنية الجنوبية الجامعي. كانت هناك إحدى عشرة قطعة من الكبد

النيئ، كل بوزن ربع رطل (125 غراماً) مصفوفة على صينية. كانت القطعة ثخينة ومغموسة في الزيت، وكان يجب أن تبلع القطعة كاملة. كل صبي قطعة. بقي (ريتشارد سوانسون) يتقيأ ويختنق، ولم يستطيع في ثلاث محاولات أن يبتلع قطعته. وبما أنه كان مصمماً على النجاح، فقد استطاع أخيراً أن يُنزل القطعة المغموسة بالزيت في حلقه، حيث علقت هناك، وعلى الرغم من جميع محاولات إخراجها لم تخرج، فمات.

- **العقاب.** في وسكونسين، عوقب فتى ممن أعطي ميثاقه؛ لأنه نسي جزءاً من تعويذة يجب أن يحفظها جميع من يدخل في العضوية. أمر بوضع قدميه تحت الرجلين الخلفيتين لكرسي قابل للطيّ، بينما جلس أحد أثقل أعضاء الأخوية وزناً على الكرسي يتجرع البيرة. مع أن الشاب لم يصرخ في أثناء العقاب، لكنه أصيب بكسر في عظم من عظام قدميه كلتيهما.
- **التهديد بالقتل.** أخذ واحد ممن أعطي المواثيق في أخوية زيتا بيتا تاو إلى منطقة شاطئية في نيوجيرزي وأمر بحفر قبره. بعد ثوانٍ من تنفيذه لأمر أن يستلقي مسطحاً في الحفرة، انهار الجانبان فاختنق قبل أن يستطيع إخوة المستقبل الحفر لإخراجه.

هناك تشابه آخر ملفت للنظر بين طقوس دخول عضوية القبائل، ودخول عضوية جمعيات الأخوية: ببساطة يجب ألا يموت الداخل. على الرغم من جميع المحاولات لإلغاء هذه الطقوس أو تخفيفها، فقد بقيت هذه الممارسات المرهقة مستمرة على نحوٍ غير اعتيادي. جربت السلطات، بما فيها حكومات المستعمرات وإدارات الجامعات، التهديد والضغط الاجتماعي والإجراءات القانونية والعقاب والرشوة والحظر؛ لإقناع هذه المجموعات بحذف الأخطار والإذلال من طقوس دخول العضوية. لم يُجْدِ أي من ذلك. نعم، قد يكون هناك بعض التغيير عندما تكون مراقبة السلطات صارمة. لكن ذلك التغيير ظاهري أكثر من أن يكون حقيقياً، وتحصل الاختبارات الأقسى في ظروف أكثر سرية، إلى أن يزول الضغط، ويمكن لها أن تعود إلى السطح.

جرب المسؤولون في حرم بعض الكليات أن يلغوا الممارسات المرهقة الخطرة باستبدال الطقوس «بأسبوع مساعدة» في المجتمع، أو بالسيطرة المباشرة على طقوس دخول العضوية. عندما لم تكن الأخويات تستطيع أن تتغلب بالحيلة على هذه المحاولات، فإنها كانت تواجهها بمقاومة عنيفة. على سبيل المثال، في أعقاب موت (ريتشارد سوانسون) اختناقاً في جامعة كاليفورنية الجنوبية، أصدر رئيس الجامعة قراراً جديداً يأمر بأن تتم مراجعة أنشطة مواثيق الأخوية من قبل السلطات الجامعية قبل تنفيذها، وأن يوجد مرشدون كهول في أثناء طقوس دخول العضوية. حسب ما ذكرت إحدى الصحف الوطنية، «سببت القوانين الجديدة مظاهرات شغب عنيفة إلى درجة أن الشرطة وفوج الإطفاء لم يتمكنا من دخول الحرم الجامعي».

إذعاناً للمحتوم، تخلى ممثلو كليات أخرى عن إمكانية إلغاء خزي أسبوع الجحيم. «إذا كان الإرهاق نشاطاً بشرياً عاماً، وهذا ما تدل عليه جميع الأدلة، فإنك على الأغلب غير قادر على حظره حظراً فاعلاً. إذا رفضت السماح له في العلن، فإنه سينزل إلى السراديب. لن تستطيع حظر الجنس، ولا منع شرب الكحول، وربما لا تستطيع إلغاء الإرهاق الجسدي!»[13].

ماذا يوجد في ممارسات الإرهاق الجسدي، حتى تجعلها ثمينة جداً في نظر هذه المجموعات؟ ما الذي يجعل المجموعات تريد أن تتجنب أو تقوّض أو تعارض أي جهد لحظر المظاهر المخزية والمحفوفة بالمخاطر لطقوس دخول العضوية؟ يجادل بعض الناس أن هذه المجموعات ذاتها مكونة من أشخاص أوغاد نفسياً أو اجتماعياً، تتطلب حاجاتهم الملتوية أن يُؤْذَى الآخرون أو يُذَلّوا. لكن الأدلة لا تدعم وجهة النظر هذه. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات التي أجريت على الخصال الشخصية لأعضاء الأخوية أنك، إن وجدت شيئاً، تجد أنهم أكثر سلامة من طلاب الكلية الآخرين من ناحية التأقلم النفسي. بصورة مماثلة، من المعروف أن الأخويات مستعدة للانخراط في مشروعات الخدمة الاجتماعية لصالح المجتمع العام. لكن ما لا يوافقون عليه، هو استبدال طقوس دخول العضوية بهذه المشروعات الاجتماعية. وجد مسح إحصائي أجري في جامعة واشنطن،

أن معظم مواثيق الأخوية التي فُحصت كانت تحتوي على نوع من أنواع أسبوع الجحيم، وأن الخدمات الاجتماعية تعد إضافة إلى أسبوع الجحيم. في حالة واحدة فقط، كانت الخدمات الاجتماعية جزءاً من عملية دخول العضوية[14].

الصورة التي ظهرت لمرتكبي ممارسات الإرهاق كانت صورة أشخاص عاديين، يميلون لأن يكونوا متزنين نفسياً ومهتمين اجتماعياً، لكنهم يصبحون عنيفين على نحوٍ شاذ، عندما يجتمعون في وقت واحد فقط، مباشرة قبل قبول عضو جديد في الجمعية. لذلك، فإن الأدلة تدين الطقوس. لا بد أن هناك شيئاً ما جوهريّاً في صرامتها بالنسبة للمجموعة. لا بد أن هناك وظيفة ما لقسوتها، تجعل المجموعة تقاتل بضراوة للحفاظ عليها. ما هي هذه الوظيفة؟

وجهة نظري هي أن الجواب ظهر عام 1959 في نتائج دراسة غير مشهورة خارج أوساط علم النفس الاجتماعي. قرر باحثان شابان هما (إليوت أرونسون) و(جودسون ميلز) أن يختبرا ملاحظاتهماعلى «الأشخاص الذين يعانون كثيراً من المشكلات أو الألم للحصول على شيء يميلون لتقديره أكثر من الشخص الذي يحصل على الشيء نفسه دون جهد». جاءت دفعة الإلهام الحقيقية عندما اختارا طقوس دخول العضوية؛ لأنه أفضل مكان لبحث هذه الفرضية. وجدا أن طالبات الكليات اللواتي عانين من طقوس دخول عضوية محرجة جداً؛ كي يُقبلن في مجموعة مناقشة الجنس أقنعن أنفسهن أن مجموعتهن الجديدة ومناقشاتها ذات قيمة كبيرة، مع أن (أرونسون) و(ميلز) كانا قد كررا على مسامعهن سابقاً أن عضوات المجموعة الأخريات غالباً ما يكنّ «عديمات جدوى وغير مثيرات للاهتمام». وجدا أن منتسبات أخريات، تعرضن لطقوس دخول عضوية أخف بكثير، أو لم يتعرضن لأي طقوس أصلاً، أقل إيجابية بكثير تجاه «جدوى» المجموعة الجديدة التي دخلن بها. أظهرت أبحاث أخرى نتائج مماثلة عندما طلب من المنتسبات أن يتحملن الألم بدلاً من الإحراج لدخول المجموعة. كلما زاد عدد الصدمات الكهربائية التي تتلقاها الفتاة على أنها جزء من طقوس دخول العضوية، زاد إقناعها لنفسها أن مجموعتها الجديدة وأنشطتها مثيرة للاهتمام وذكية ومرغوبة[15].

يصبح هناك الآن معنى للإزعاج والإجهاد وحتى الضرب، الموجود في طقوس دخول العضوية. لا يمكن عدّ رجل قبيلة الثونغا الذي يشاهد بعينين مليئتين بالدموع ابنه، الذي يبلغ عشر سنوات من العمر، يرتجف من شدة البرد طوال الليل في «باحة الأسرار»، أو طالب السنة الثانية الذي يقاطع عقابه بالضرب في ليلة الجحيم «لأخيه الصغير» في الأخوية بنوبات من الضحك العصبي، بأنهما شخصان ساديان. هذه أفعال تتعلق بنجاة المجموعة. إنها تعمل، بغرابة كبيرة، على جعل أعضاء المجتمع القادمين ينظرون إلى المجموعة بأنها أكثر جاذبية وجدارة. طالما أن الناس يؤمنون بما جاهدوا للحصول عليه ويحبونه، فإن هذه الجماعات ستستمر في ترتيب طقوس دخول عضوية مجهدة وقاسية. سوف يزيد ولاء الذين يجتازون هذه الطقوس وإخلاصهم، إلى حد كبير، فرص تلاحم المجموعة ونجاتها. وفي الحقيقة، وجدت دراسة أجريت على خمس وأربعين قبيلة أن القبائل التي لديها أشد طقوس دخول العضوية مسرحية وصرامة، هي القبائل التي لديها أكثر تماسك جماعي[16]. ليس من المدهش، بعد ما أظهره (أرونسون) و(ميلز) من أن شدة طقوس دخول العضوية تزيد كثيراً من التزام العضو الجديد بالمجموعة، أن نجد أنّ المجموعات تعارض كل محاولة للتخلص من هذه الممارسات التي تعدّ صلة حيوية بقوتها المستقبلية.

لا تستثنى المجموعات والمنظمات العسكرية بأي حال من الأحوال من هذه العملية نفسها. العذاب الموجود في طقوس دخول العضوية في «معسكر التجنيد» في القوات المسلحة خرافي. يصف الروائي (ويليام ستيرون)، الذي كان في قوات رماة البحرية، تجربته الخاصة بلغة يمكن بسهولة أن نصف بها قبائل الثونغا (أو، في هذا الموضوع، جماعات الكاباس أو البيتا أو الألفا): «التدريب عديم الرحمة في صفوف مرصوصة تحت الشمس الحارقة ساعة بعد ساعة، الإساءة العقلية والجسدية، الإذلال، التصرفات السادية المتكررة من قبل رقباء التدريب، جميع الإهانات المرعبة، يمكن أن تجعل القواعد العسكرية مثل قاعدة كوانتيكوا، أو قاعدة باريس آيلند إحدى أقرب الأشياء في العالم

الحر إلى معسكرات المحرقة النازية». لكن (ستيرون) يقدم أكثر من مجرد سرد لمآسي «كوابيس التدريب» هذه - فهو يدرك نتيجتها المرجوة: «لا يوجد جندي سابق واحد من قوات رماة البحرية ممن قابلتهم، بغض النظر عن الاتجاه الروحي أو السياسي الذي سلكه بعد أيام الجنود الأغرار الرتيبة، لا ينظر إلى التدريب إلا أنه بوتقة يخرج منها الشخص بصورةٍ ما أكثر تكيفاً، وببساطة أكثر شجاعة، وأقدر على التحمل».

لكن لماذا يجب أن نصدق (ويليام ستيرون)، الروائي، في مثل هذه الأمور؟ في نهاية المطاف، كثيراً ما يكون الخط الفاصل بين الحقيقة والخيال عند الرواة المحترفين خطاً مبهماً. حقاً، لماذا يجب أن نصدقه وهو يدعي أن الصفة «الجهنمية» لتدريبه العسكري لم تكن ناجحة فحسب، بل إنها كانت مقصودة خصوصاً لإعطاء المستويات المطلوبة من الفخر والصداقة الحميمة بين أولئك الذين خضعوا له ونجوا منه؟ هناك سبب واحد على الأقل لقبول تقويمه، يأتي من حقيقة غير خيالية- حالة الطالب العسكري في كلية ويست بوينت جون إيدواردز، الذي طرد من الكلية العسكرية عام 1988 لإدانته بالتورط في إرهاق مفوّض يتعرض له جميع طلاب السنة الأولى العسكريين على يدي طالب السنة الثالثة أو الرابعة في الكلية؛ للتأكد أن القادمين الجدد يمكن أن يتحملوا قسوة تدريب ويست بوينت. لم يكن الأمر أن السيد (أيدواردز)، الذي كان ترتيبه أكاديمياً من المتفوقين في صفه الذي فيه ألف ومئة طالب، لم يتحمل الطقوس عندما خضع لها. ولم يكن الأمر أنه طرد؛ لأنه كان قاسياً على نحوٍ غير طبيعي مع الطلاب العسكريين الأصغر. بل كان الأمر الذي أدى إلى طرده هو أنه رفض تعريض القادمين الجدد إلى ما عده معاملة «سخيفة ومذلة». يبدو إذاً مرة أخرى، أن خشونة أنشطة دخول العضوية الصعبة تقدم بالنسبة للمجموعات التي يهمها خلق شعور دائم بالتماسك والتميز، ميزة قيّمة لن يتخلوا عنها بسهولة - لا التخلي عنها للأعضاء الطموحين غير المستعدين لقبول الخشونة، ولا التخلي الكامل عنها بالمطلق.

الخيار الداخلي

قدم فحص الأنشطة المتنوعة لممارسات غرس العقيدة التي يتبعها الشيوعيون الصينيون، وطقوس دخول العضوية للأخوية في الكليات، معلومات قيّمة عن الالتزام. يبدو أن الالتزامات أكثر ما تكون فاعلة في تغيير نظرة الإنسان إلى نفسه وتغيير سلوكه المستقبلي، عندما تكون فعلية وعلنية ومُجهدة. لكن هناك صفة أخرى مميزة للالتزام الفاعل أكثر أهمية من الصفات الثلاث السابقة مجتمعة. كي نفهم ما هي، يجب أن نحل أولاً لغزين في طريقة عمل المستجوبين الشيوعيين، والأخوة في الأخويات.

اللغز الأول هو رفض أعضاء الأخوية السماح لأنشطة الخدمات العامة أن تكون جزءاً من طقوس دخول العضوية. تذكروا ذلك المسح الإحصائي الذي أظهر أن المشروعات الاجتماعية، على الرغم من كثرتها، كانت تفصل بصورة دائمة عن برنامج الدخول في العضوية. لكن لماذا؟ إذا كان الالتزام المجهد هو ما تسعى إليه الأخوية في طقوس دخول العضوية، فلا شك في أنهم قادرون على تنظيم أنشطة اجتماعية كريهة ومجهدة بما يكفي للذين يعطون المواثيق؛ هناك كثير من الجهد والانزعاج في عالم إصلاح البيوت القديمة، والعمل في باحات مراكز العناية العقلية، وتفريغ أوعية فضلات المرضى في أسرة المستشفيات. إضافة إلى ذلك، يمكن لأنشطة الخدمات الاجتماعية من هذا النوع أن تحسن النظرة السلبية جداً لطقوس أسبوع الجحيم للأخويات، لدى الجمهور، وسائل الإعلام؛ أظهر مسح إحصائي أنه مقابل كل قصة إيجابية في الصحف تتعلق بأسبوع الجحيم، كان هناك خمس قصص سلبية. لذلك من المفروض أن ترغب الأخويات، ولو من أجل العلاقات العامة، أن تدخل الخدمات الاجتماعية في ممارسات دخول العضوية. لكنهم لا يفعلون ذلك.

لفحص اللغز الثاني، يجب أن نعود إلى معسكرات السجون الصينية في كورية، ومسابقات المقالات السياسية المنتظمة التي كانت تجرى بين الأسرى الأمريكيين. كان الصينيون يريدون أن يدخل أكبر عدد من الأمريكيين في المسابقات؛ حتى يكتبوا بعدها

أشياء مؤيدة لوجهة النظر الشيوعية. لكن، إذا كانت الفكرة هي دخول أكبر عدد من المتسابقين، فلماذا كانت الجوائز صغيرة جداً؟ كان كل ما يتوقعه الفائز في المسابقة في كثير من الأحيان لا يتجاوز عدداً قليلاً من السجائر الإضافية أو قليلاً من الفواكه الطازجة. حتى هذه الجوائز كانت ثمينة في مثل تلك الظروف، لكن كان هناك مكافآت أكبر بكثير –ثياب دافئة، ميزات بريدية خاصة، زيادة حرية التنقل في المعسكر– يمكن أن يستعملها الصينيون لزيادة عدد كُتّاب المقالات. مع ذلك اختاروا بالذات أن يطبقوا سياسة المكافآت الصغيرة، بدلاً من المكافآت الكبيرة الأكثر تحفيزاً.

مع أن الظروف متباينة جداً، إلّا أن أعضاء الأخويات في المسح الإحصائي رفضوا إدخال الأنشطة المدنية في طقوس دخول العضوية للسبب نفسه الذي جعل الصينيين يحجمون عن تقديم جوائز كبيرة، مفضلين إغراءات أقل قوة: كانوا يريدون الرجال أن يشعروا أن ما فعلوه كان ملك أيديهم. لم يكن يسمح بالأعذار ولا بطريق للخروج. لا يمكن أن يعطى الرجل الذي عانى إرهاقاً قاسياً الفرصة لأن يعتقد أنه فعل ذلك لأهداف خيرية. ولم يكن يسمح للسجين الذي زيّن مقالته السياسية ببعض التعليقات المعادية لأمريكة أن يستخف بها؛ لأنها محرضة بمكافآت كبيرة. لا، كان أعضاء الأخوية والشيوعيون الصينيون يعملون على شيء يبقى. لم يكن انتزاع الالتزامات من هؤلاء الرجال كافياً؛ كان يجب أن يجعلوا هؤلاء الرجال يتحملون مسؤولية داخلية عن أفعالهم.

نظراً لميل الحكومة الشيوعية الصينية إلى استخدام مسابقات المقالات السياسية وسيلةً للحصول على الالتزام، يجب ألّا نصاب بالدهشة من ظهور موجة من هذه المسابقات في عواقب مجزرة ساحة تينانمين عام 1989، التي أطلق فيها جنود الحكومة النار على المتظاهرين المناصرين للديمقراطية، فقتلوا عدداً منهم. في بكين وحدها، موّلت تسع صحف ومحطات تلفزة حكومية مسابقات لمقالات عن «إخماد» التمرد المعادي للثورة. تركت حكومة بكين جوائز المسابقات دون تعيين؛ تماشياً مع سياستها القديمة المتبصرة التي لا تزال عليها في عدم تضخيم الجوائز عند الرغبة في الحصول على التزام علني.

توصل علماء الاجتماع إلى أننا نقبل المسؤولية الداخلية عن سلوكنا عندما نعتقد أننا قد اخترنا القيام بالعمل دون وجود ضغط خارجي قوي. الجائزة الكبيرة واحدة من هذه الضغوط. قد تجعلنا نقوم بعمل معين، لكنها لا تجعلنا نقبل المسؤولية الداخلية عن ذلك العمل. لذا، فإننا لا نشعر بأننا ملتزمون بذلك العمل. يصح الشيء نفسه بالنسبة للتهديد القوي؛ قد يؤدي إلى مطاوعة آنية، لكن من غير المحتمل أن يؤدي إلى التزام طويل الأمد.

هذا كله له تطبيقات مهمة في تربية الأطفال. إنه يرشدنا إلى أننا يجب ألّا نرشي أبناءنا برشوة أو تهديد كبيرين أو نهددهم؛ لجعلهم يقومون بأعمال نريد منهم حقاً أن يؤمنوا بها. قد تؤدي مثل هذه الضغوط إلى مطاوعة مؤقتة لرغباتنا. لكن إذا كنا نريد أكثر من مجرد هذا، إذا كنا نريد أن يؤمن الأطفال بصحة ما قاموا به، إذا أردناهم أن يستمروا في القيام بالسلوك المرغوب به، عندما لا نكون موجودين لتطبيق هذه الضغوط الخارجية، يجب عندها أن نجعلهم يتحملون بأي وسيلة مسؤولية داخلية عن الأعمال التي نريد منهم أن يقوموا بها. تقدم لنا تجربة أجراها (جوناثان فريدمان) تلميحات عما يجب أن نفعله، وعما يجب ألّا نفعله في تلك الناحية.

كان (فريدمان) يريد أن يرى إذا كان يستطيع أن يمنع طلاب الصف الثاني إلى الصف الرابع، من اللعب بلعبة مثيرة، لمجرد أنه قال: إنه من الخطأ أن يلعبوا بها قبل ستة أسابيع. كل من يعرف الصبية بعمر سبع سنوات إلى تسع سنوات يعرف مدى ضخامة هذه المهمة. لكن كان لدى (فريدمان) خطة. إذا كان يستطيع أولاً أن يجعل الصبية يقنعوا أنفسهم بأنه من الخطأ اللعب باللعبة المحرمة، ربما يمنعهم ذلك الاعتقاد من اللعب باللعبة بعد ذلك. كان الأمر الصعب هو جعل الصبية يعتقدون أنه من الخطأ أن يمتّعوا أنفسهم بلعبة، رجل آلي غالٍ جداً يعمل بالبطارية.

كان (فريدمان) يعلم أنه من السهل جعل الطفل يطيع الأمر مؤقتاً. كل ما عليه أن يفعله هو تهديد الصبي بعواقب وخيمة، إذا ضبط يلعب باللعبة. خمّن (فريدمان) أنه طالما كان قريباً لينفذ العقوبة الصارمة، فإن عدداً قليلاً جداً من الأطفال سيغامرون

بتشغيل الرجل الآلي. كان (فريدمان) محقاً. بعد أن عرض خمس ألعاب مختلفة على صبي، محذراً إياه بقوله: «من الخطأ اللعب بالرجل الآلي. إذا لعبت بالرجل الآلي، فسوف أغضب كثيراً وسوف أعاقبك على ذلك»، خرج من الغرفة عدة دقائق. كان الطفل يُراقب سراً في أثناء تلك المدة عبر مرآة يرى عبرها بجهة واحدة. جرب (فريدمان) طريقة التهديد على اثنين وعشرين صبياً، ولم يلمس واحد وعشرون صبياً الرجل الآلي أبداً مدة غيابه.

وهكذا نجح التهديد القوي عندما ظن الأطفال أنهم يمكن أن يُضبطوا ويعاقبوا. لكن فريدمان كان قد خمن ذلك سابقاً. ما كان يهمه في الواقع هو فاعلية التهديد في توجيه سلوك الأطفال في وقت لاحق، عندما لم يعد موجوداً. لمعرفة ماذا يمكن أن يحصل عند ذلك، أرسل امرأة شابة إلى مدرسة الصبية بعد ستة أسابيع من زيارته. أخذت الأطفال واحداً تلو الآخر للمشاركة في التجربة. دون أن تذكر أي علاقة (بفريدمان)، رافقت كل صبي على حدة إلى الغرفة التي تحتوي على الألعاب الخمس وأجرت له اختبار رسم. بينما كانت تضع علامات الرسم، أخبرت الطفل أنه حر في أن يلعب بأي لعبة في الغرفة. النتيجة الملفتة للنظر هي أن 77 % من الصبية الذين لعبوا باللعب اختاروا اللعب بالرجل الآلي الذي كان محرماً في السابق. أصبح تهديد (فريدمان) الشديد، الذي كان ناجحاً جداً قبل ستة أسابيع، فاشلاً بالكامل تقريباً عندما لم يكن قادراً على دعم تهديده بالعقاب.

لكن (فريدمان) لم ينتهِ بعد. غيّر الطريقة قليلاً مع مجموعة ثانية من الصبية. عرض (فريدمان) الألعاب الخمس أولاً على هؤلاء الصبية أيضاً، وحُذِّروا أيضاً من اللعب بالرجل الآلي عندما يخرج من الغرفة «لأنه من الخطأ اللعب بالرجل الآلي». لكن في هذه المرة لم يهدد أو يُخِف الأطفال لكسب المطاوعة. غادر الغرفة ببساطة وراقب بواسطة مرآة الاتجاه الواحد؛ ليرى إذا كانت تعليماته بتحريم اللعبة كافية. كانت التعليمات كافية. كما في العينة السابقة، لم يلمس سوى طفل واحد اللعبة في أثناء الوقت القصير الذي غادر فيه (فريدمان) الغرفة.

ظهر الفارق الحقيقي بين عينتي الصبية بعد ستة أسابيع، عندما سنحت لهم الفرصة باللعب بالألعاب، بينما لم يكن (فريدمان) موجوداً أبداً. حصل شيء مدهش مع الصبية الذين لم يهددوا بشدة لمنعهم من اللعب بالرجل الآلي: عندما أعطوا حرية اللعب بأي لعبة يشاؤون، تجنب معظمهم اللعب بالرجل الآلي، على الرغم من أنه كان أكثر اللعب جاذبية من بين اللعب الخمس المتوافرة (كانت الألعاب الأخرى غواصة بلاستيكية رخيصة، وقفاز بيسبول للأطفال دون كرة، ولعبة بندقية لا يوجد فيها طلقات، ولعبة جرّار). عندما لعب الأطفال بواحدة من هذه الألعاب، اختار 33 % فقط اللعب بالرجل الآلي.

حصل شيء مذهل لمجموعتي الصبية. بالنسبة للمجموعة الأولى، كان اللعب بالرجل الآلي «خطأً» بسبب تهديد (فريدمان) الشديد الذي دعم فيه عبارته. كان التهديد فاعلاً في البداية عندما كان (فريدمان) يستطيع أن يمسك بهم، إذا خالفوا الأوامر. لكن بعد مدة، عندما لم يكن موجوداً لمراقبة سلوك الأطفال، أصبح تهديده عقيماً، لذلك فقد أهملت الأوامر بالكامل. يبدو واضحاً أن التهديد لم يعلّم الصبية أن تشغيل الرجل الآلي كان خطأً، بل علمهم فقط أنه ليس من الحكمة تشغيله عندما يوجد احتمال العقاب.

بالنسبة للمجموعة الثانية، جاءت الحادثة المذهلة من داخلهم وليس من خارجهم. لقد نبههم (فريدمان) أيضاً أن اللعب بالرجل الآلي كان خطأً، لكنه لم يضف أي تهديد بالعقاب إذا عصوا أمره. كان هناك نتيجتان مهمتان. أولاً، كانت توجيهات (فريدمان) كافية وحدها لمنع الصبية من تشغيل الرجل الآلي عندما كان خارج الغرفة في أثناء تلك المدة. قرروا أنهم لن يلعبوا بها؛ لأنهم هم أنفسهم لم يريدوا أن يلعبوا بها. لم يكن هناك، في نهاية المطاف، تهديد قوي يترافق مع اللعبة لشرح سلوكهم غير الشرح السابق. وهكذا، بعد عدة أسابيع، عندما لم يكن (فريدمان) موجوداً، استمروا بتجاهل لعبة الرجل الآلي؛ لأنهم قد تحولوا في داخلهم للاعتقاد بأنهم لا يريدون أن يلعبوا بها[17].

يمكن أن يتعلم الكهول الذين يربون أطفالاً أشياء مفيدة من دراسة (فريدمان). لنفترض أن زوجين يريدان أن يؤكدا لابنتهما أن الكذب خطأ. قد يكون التهديد القوي الواضح («الكذب حرام يا حبيبتي، لذلك إذا اكتشفت أنك كذبت، فسوف أقص لسانك»)

فاعلاً جداً عندما يكون الأهل موجودين، أو عندما تعتقد الطفلة أنها يمكن أن تُكشف. لكنه لن يحقق الهدف الأكبر المتمثل بإقناعها أنها لا تريد أن تكذب؛ لأنها تعتقد أن الكذب خطأ. يتطلب ذلك طريقة أكثر لطفاً. يجب تقديم سبب قوي إلى درجة تجعلها صادقة معظم الوقت، لكنه غير قوي بحيث ترى أنه هو السبب الواضح لكونها صادقة. الأمر حساس؛ لأن السبب الذي سيكون كافياً يختلف من طفل إلى آخر. قد يكون مجرد الطلب البسيط كافياً لفتاة ما صغيرة («من الخطأ أن نكذب يا حبيبتي؛ لذلكآمل أنك لن تكذبي»). قد يلزم لطفلة أخرى إضافة سبب أقوى («... لأنه إذا كذبت، فسيخيب أملي بك».)؛ وقد يلزم لطفلة ثالثة أسلوب تحذيري خفيف («... فقد أحتاج للقيام بأمر لا أريد أن أقوم به»). يعرف الأبوان الحكيمان ما ينفع مع أبنائهما. المهم هو استعمال سبب يؤدي في البداية إلى السلوك المرغوب، ويسمح للطفل في الوقت نفسه أن يتحمل مسؤولية شخصية عن ذلك السلوك. وهكذا، كلما كان الضغط الخارجي أقل ظهوراً على أنه السبب، كان أفضل. اختيار السبب الأمثل ليس مهمة سهلة بالنسبة للأهل. لكن الجهد يستحق النتيجة. سيكون هذا الجهد على الأغلب الفارق بين المطاوعة قصيرة الأمد والالتزام طويل الأمد.

يحب محترفو كسب المطاوعة، لسببين تحدثنا عنهما سابقاً، الالتزام الذي يؤدي إلى تغير داخلي. أولاً: هذا التغير لا يقتصر على الحالة التي أعطي فيها الالتزام أول مرة؛ بل يغطي أيضاً طيفاً واسعاً من الحالات المشابهة. ثانياً: إن تأثير التغير دائمٌ. لذلك، حالما يحرّض رجل على اتخاذ موقف وتحويل نظرته إلى ذاته (إلى أنه مواطن ذو روح اجتماعية على سبيل المثال)، يصبح على الأغلب ذا روح جماعية في عديد من الظروف الأخرى التي قد تكون مطاوعته مرغوباً بها أيضاً، وسوف يستمر بهذه الروح الجماعية على الأغلب طالما بقيت نظرته لنفسه الجديدة.

هناك جاذبية أخرى أيضاً للالتزام يمكن أن تؤدي إلى تغير داخلي - يمد الالتزام أرجله الخاصة. لا يحتاج محترف المطاوعة إلى بذل جهود مكلفة ومستمرة لتعزيز التغيير؛ ذلك شأن سيهتم به مبدأ الثبات. بعد أن ينظر صاحبنا إلى نفسه على أنه ذو

روح اجتماعية، فإنه سيبدأ آلياً برؤية الأشياء من منظار مختلف. سوف يفتح أذنيه لسماع حجج لم يسمعها من قبل تناصر العمل المدني. وسوف يجد أن هذه الحجج أكثر إقناعاً من قبل. وعموماً، بسبب الحاجة إلى الثبات مع نظام اعتقاده، سيؤكد لنفسه أن اختياره القيام بعمل ذي روح اجتماعية كان صائباً. المهم في هذه العملية التي تهدف إلى توليد أسباب إضافية لتعليل الالتزام هو أن الأسباب المولّدة جديدة. وبذلك، حتى لو أزيل السبب الأصلي للسلوك ذي التوجه المدني، فقد تكون الأسباب الجديدة المكتشفة كافية بحد ذاتها لدعم إحساس المرء بأنه تصرف تصرفاً صحيحاً.

الفوائد التي يمكن أن يجنيها محترف كسب المطاوعة، عديم الضمير هائلة؛ لأننا نبني دعائم جديدة لشبكة الاختيارات التحتية، فإننا نلزم أنفسنا تجاه شخص مستغل يمكنه أن يقدم لنا حافزاً على اتخاذ قرار ما، وبعد أن نتخذ القرار، يمكنه أن يزيل ذلك الحافز وهو يعرف أن قرارنا سوف يقف على الأغلب بذاته على أرجله التي نمت ذاتياً، كثيراً ما يحاول تجار السيارات الجديدة أن يستفيدوا من هذه العملية باستخدام حيلة تسمى «رمي كرة منخفضة». (رمي كرة منخفضة قريبة من الأرض لإصابة إحدى دعائم جسم ما وإسقاطه) شاهدت هذه الطريقة أول مرة بينما كنت متنكراً على أنني بائع متدرب في متجر بيع محلي لسيارات الشيفروليه. سمح لي، بعد أسبوع من التعليمات الأساسية، أن أشاهد البائعين النظاميين في أثناء عملهم. كانت طريقة الكرة المنخفضة إحدى الممارسات التي لفتت انتباهي على الفور.

يقدم لزبائن معينين عرض بسعر ممتاز لشراء سيارة، ربما بسعر أقل من سعر المنافسة بأربع مئة دولارٍ. لكن العرض الجيد، في الحقيقة، ليس حقيقياً؛ لا ينوي البائع أبداً أن يستمر به. الهدف الوحيد له هو جعل الزبون المحتمل يقرر شراء إحدى سيارات المتجر. حالما يتخذ ذلك القرار، تقوم أنشطة متعددة بتعزيز شعور الزبون بالالتزام الشخصي للسيارة، تملأ مجموعة كبيرة من استمارات الشراء، وترتب مجموعة واسعة من الاتفاقات المالية، ويشجع الزبون أحياناً لأن يقود السيارة يوماً كاملاً قبل توقيع العقد «حتى تحس بشعور قيادتها وتعرضها في الحي وفي العمل». يعرف السمسار أن الزبائن سوف يضعون آلياً، في غضون ذلك الوقت، طيفاً من الأسباب الجديدة التي تدعم الاختيار الذي اختاروه.

ثم يحصل شيء ما. أحياناً يكتشف «خطأ» في الحسابات، ربما نسي البائع إضافة ثمن مكيف الهواء، وإذا كان الشاري يحتاج إلى مكيف هواء، يجب إضافة أربع مئة دولارٍ إلى السعر. للابتعاد عن تهمة الابتزاز التي قد يطلقها الزبون، تترك بعض المتاجر اكتشاف الخطأ للمصرف الذي سيقدم القرض. في أحيان أخرى، لا يسمح للاتفاق بالنفاذ في اللحظة الأخيرة حين يتأكد البائع من رئيسه الذي يلغي الاتفاق؛ لأننا «سوف نخسر كثيراً من المال». لكن يمكن بأربع مئة دولار أخرى أن يشتري الزبون السيارة. لا تبدو الأربع مئة دولار مقداراً كبيراً بالمقارنة مع ثمن السيارة الذي يبلغ آلاف الدولارات، حيث يؤكد البائع أن السعر يعادل السعر الذي يقدمه المنافسون «وهذه السيارة هي السيارة التي اخترتها، أليس كذلك؟» هناك طريقة أكثر مكراً حتى من رمي الكرة المنخفضة تحصل عندما يقدم البائع عرضاً مضخّماً لاستبدال سيارة الزبون المحتمل على أنها جزء من رزمة البيع/ المقايضة. يدرك الزبون أن العرض كريم كرماً زائداً ويقفز إلى الصفقة قفزاً. في وقت لاحق، قبل توقيع العقد، يقول مدير قسم السيارات المستعملة: إن تقدير البائع للسيارة كان أعلى بأربع مئة دولاراً ويخفض حصة المقايضة إلى مستوى سعر السيارة الفعلي في دليل أسعار السيارات المستعملة. يقبل الزبون العرض المخفّض على أنه العرض المناسب؛ لأنه يدرك أنه هو العرض العادل، ويشعر أحياناً بالذنب؛ لأنه حاول أن يستغل تقدير البائع الأول العالي. شاهدت مرة سيدة تقدم اعتذاراً للبائع الذي استخدم ذلك النمط من رمي الكرة المنخفضة، وهي تشعر بالحرج، في غضون ذلك كانت توقع عقد شراء سيارة جديدة يعطيه عمولة ضخمة. بدا متأذياً، لكنه استطاع أن يبتسم مسامحاً.

مهما كان نوع رمي الكرة المنخفضة، يبقى الترتيب هو نفسه: تقدّم ميزة تحرض على اتخاذ قرار الشراء المرغوب؛ ثم، بعد أن يتخذ القرار بمدة ما، لكن قبل أن تتم الصفقة، تلغى ميزة الشراء الأصلية برشاقة. يبدو عجيباً جداً أن الزبائن يرضون بالشراء في هذه الظروف. لكن الطريقة ناجحة، ليس على جميع الزبائن بالطبع، لكنها ناجحة بما يكفي لأن تكون طريقة ثابتة لكسب المطاوعة في عدد كبير من متاجر بيع السيارات. استطاع تجار السيارات فهم قدرة الالتزام الشخصي على بناء نظام دعمه الذاتي، نظام دعم مؤلف من

تسويغات جديدة للالتزام. كثيراً ما تمد هذه الالتزامات أرجلاً عديدة قوية تمكّن القرار من الوقوف عليها، بحيث إن البناء لا يتهاوى عندما يسحب السمسار رجلاً واحدة فقط، الرجل الأصلية. لا يبالي الزبون الذي عزته الأسباب الأخرى الجيدة المناصرة للخيار، أو حتى جعلته سعيداً، بتلك الخسارة. قد لا يخطر على بال الزبون أن هذه الأسباب الإضافية الأخرى لم تكن لتوجد لو لم يحصل الاختيار في اللحظة الأولى[18].

* * *

ما يثير الإعجاب في طريقة الكرة المنخفضة هو القدرة على جعل الشخص يشعر بالرضا عن خيار سيئ؛ لذلك نجد أن الذين لا يملكون سوى خيارات سيئة يقدمونها لنا يحبون، وخصوصاً، هذه الطريقة. نستطيع أن نراهم يلقون كراتهم في مجالات الأعمال، والحياة الاجتماعية، والحالات الشخصية. هناك، على سبيل المثال، جاري (تيم) المولع حقاً بطريقة رمي الكرة المنخفضة. تذكرون أنه هو الذي استطاع، عندما وعد بتغيير طريقة عيشه، أن يجعل (سارة) تلغي زواجها الوشيك من شخص آخر؛ كي تعيده إليها. منذ أن اتخذت (سارة) قرار اختيار (تيم)، أصبحت أكثر ولاء له من أي وقت مضى، على الرغم من أنه لم يفِ بوعوده. تفسر ذلك بقولها: إنها سمحت لنفسها برؤية جميع الصفات الإيجابية في تيم التي لم تكن تراها من قبل.

أعرف حق المعرفة أن (سارة) ضحية لطريقة رمي الكرة المنخفضة. تماماً مثلما رأيت المشترين يقعون ضحية لإستراتيجية «خذها ثم استرجعها لاحقاً» في معرض السيارات، رأيتها تقع في فخ الخدعة نفسها مع (تيم). بقي (تيم) من ناحيته الرجل نفسه الذي كان عليه طوال الوقت. لكن بما أن عناصر الجاذبية الجديدة التي اكتشفتها فيه (أو خلقتها في ذهنها) حقيقية جداً بالنسبة لها، فإنها تبدو الآن راضية بالترتيبات نفسها التي لم تكن مقبولة قبل التزامها الضخم. لقد أنشأ قرار اختيار (تيم)، مهما كان سيئاً موضوعياً، دعائمه الذاتية ويبدو أنه جعل سارة سعيدة حقاً. لم أذكر لسارة ما أعرفه عن طريقة رمي الكرة المنخفضة. ليس سبب صمتي أنني أشعر أنه من الأفضل لها أن تبقى في العماء عن هذا الموضوع. ومثل قاعدة عامة، إن المعلومات الأكثر أفضل من المعلومات الأقل. لكنني إن تفوهت بكلمة ما، فإنني متأكد من أنها ستكرهني بسببها.

يمكن استعمال أي من طرق كسب المطاوعة المشروحة في هذا الكتاب لتحقيق الخير أو الشر، حسب نوايا الشخص الذي يريد استعمالها. لذلك، يجب ألّا يكون مدهشاً أن طريقة رمي الكرة المنخفضة يمكن أن تستعمل لأهداف مفيدة اجتماعياً، أكثر من بيع سيارة، أو إعادة العلاقة مع حبيب سابق. يظهر مشروع بحث أجري في أياوا على سبيل المثال كيف يمكن أن تؤثر طريقة الكرة المنخفضة على أصحاب المنازل؛ كي يوفروا في استعمال الطاقة[19]. بدأ المشروع الذي ترأسه الدكتور (ميتشيل بالاك) في بداية فصل الشتاء في أياوا عندما اتصل مجري المقابلات مع السكان الذين يدفئون بيوتهم بالغاز. أعطاهم مجري المقابلات بعض النصائح عن توفير الطاقة، وطلب منهم أن يحاولوا توفير الوقود في المستقبل. على الرغم من أنهم قبلوا جميعاً أن يحاولوا ذلك، وجد الباحث عندما فحص سجلات الاستعمال لهذه العائلات بعد شهر، ومرة أخرى في نهاية الشتاء، أنه من الواضح عدم حصول أي توفير حقيقي. استعمل السكان الذين وعدوا بمحاولة التوفير كمية الغاز نفسها التي استعملتها عينة عشوائية أخرى من جيرانهم الذين لم يتصل بهم مجري المقابلات. وهكذا، فإن النوايا الحسنة مع توافر المعلومات عن توفير الوقود لم تكن كافية لتغيير العادات.

حتى قبل بدء المشروع، أدرك (بالاك) وفريق البحث الذي يعمل معه أنه يجب القيام بشيء لتحويل نماذج استخدام الطاقة التي اعتاد السكان عليها مدة طويلة. لذلك جربوا طريقة مختلفة قليلاً مع عينة مماثلة من مستهلكي الغاز في أياوا. اتصل مجري المقابلات أيضاً مع هؤلاء الأشخاص، وقدم لهم نصائح توفير الطاقة، وطلب منهم أن يوفروا في استخدامها. لكن مجري المقابلات قدم لهذه العائلات شيئاً آخر: سوف تنشر أسماء السكان الذين وافقوا على توفير الطاقة في مقالات صحفية، بصفتهم مواطنين موفرين للطاقة، يتمتعون بروح جماعية. كان الأثر مباشراً. بعد مرور شهر واحد، وجدت شركة الغاز، عندما عادت، أن أصحاب المنازل هؤلاء قد وفروا ما يقارب 422 قدماً مكعباً من الغاز وسطياً لكل منزل. حفزت فرصة نشر الأسماء في الصحف هؤلاء السكان على بذل جهود حثيثة مدة شهر من الزمن.

ثم سحب البساط من تحت السكان. سحب الباحثون السبب الذي جعل الناس يوفرون الطاقة أصلاً. تلقت كل عائلة من العائلات التي وعدت أن ينشر اسمها في الصحف رسالة تقول: إنه لم يعد ممكناً آخر المطاف نشر أسمائهم في الصحف.

في نهاية الشتاء، فحص الباحثون أثر رسالتهم على استعمال العائلات للغاز. هل عاد السكان إلى عاداتهم القديمة المهدرة للطاقة عندما ذهبت فرصة ذكر أسمائهم في الصحف؟ لا. وفروا في الواقع في جميع الأشهر الباقية من الشتاء مقداراً من الوقود، أكبر مما وفروه في أثناء الوقت الذي كانوا يظنون فيه أنهم سيكافؤون في الصحف على توفيرهم! إذا نظرنا للأرقام على أساس النسبة المئوية لتوفير الطاقة، نجد أنهم استطاعوا توفير 12.2 % في الشهر الأول؛ لأنهم توقعوا رؤية أسمائهم في الصحف. لكن بعد وصول الرسالة التي تخبرهم خلاف ذلك، لم يعودوا إلى مستويات استعمال الطاقة السابقة؛ بدلاً من ذلك، زادوا نسبة التوفير إلى معدل 15.5 % بقية أشهر الشتاء.

مع أننا لا نستطيع أن نجزم في هذه الأشياء، إلّا أن أحد التفاسير لاستمرار السلوك يظهر على الفور. لقد استعملت مع هؤلاء السكان طريقة الكرة المنخفضة للحصول على التزام بتوفير الطاقة مقابل وعد بالنشر في الصحف. حالما قدّم الالتزام، بدأ بتوليد دعمه الذاتي: بدأ السكان باكتساب عادات موفرة للطاقة، وبدؤوا يشعرون بالرضا عن جهودهم ذات الروح الجماعية، وبدؤوا يقنعون أنفسهم بأهمية الحاجة إلى تخفيض اعتماد أمريكة على الوقود الأجنبي، وبدؤوا يقدرون التوفير المالي في فواتير الخدمات، وبدؤوا يشعرون بالفخر لقدرتهم على إنكار الذات، والأهم من ذلك، بدؤوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم ذوو توجه توفيري. ليس من العجيب، مع وجود كل هذه الأسباب الجديدة لتسويغ الالتزام باستخدام مقدار أقل من الطاقة، أن الالتزام استمر حتى بعد أن سحب السبب الأصلي، الذي كان الظهور في الصحف.

العجيب هو أنه عندما لم يعد عامل نشر الأسماء في الصحف موجوداً، لم تحافظ هذه العائلات على جهودها في توفير الطاقة فحسب، بل إنها كثفت من هذه الجهود. يمكن تقديم كثير من التفسيرات للجهود المبذولة الأشد، لكن لدي تفسير مفضل. منعت فرصة نشر الأسماء في الصحف بوسيلة ما أصحاب المنازل من امتلاك التزامهم بتوفير الطاقة امتلاكاً كاملاً. كان النشر في الصحف، من بين الأسباب جميعها التي تدعم قرار محاولة توفير الوقود، هو السبب الوحيد القادم من الخارج؛ كان السبب الوحيد الذي يمنع أصحاب المنازل من الاعتقاد بأنهم يوفرون الغاز؛ لأنهم يؤمنون بذلك. لذلك

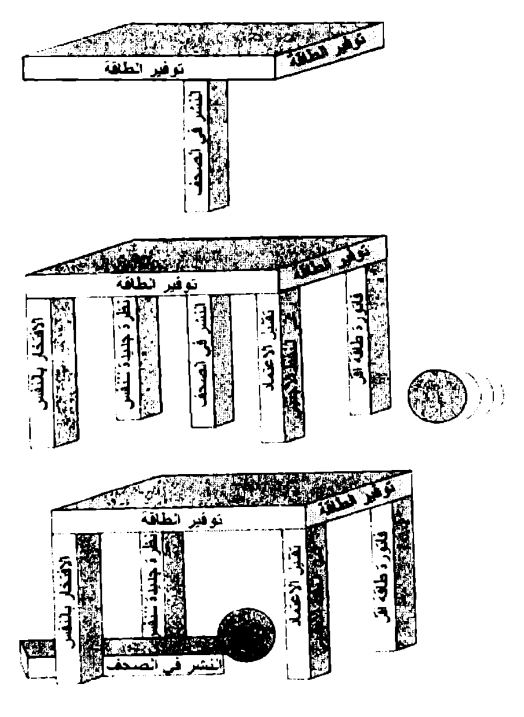
عندما جاءت الرسالة لتلغي اتفاق النشر الصحفي، أزالت العائق الوحيد لنظرة السكان لأنفسهم، أنهم مواطنون مهتمون، ومدركون لمشكلات الطاقة. دفعتهم هذه النظرة الجديدة لأنفسهم، التي لم يكافؤوا عليها، إلى بذل جهد أكبر حتى في توفير الطاقة. سواء أكان ذلك التفسير صحيحاً أم لا، دلت دراسة مكررة ثانية أجراها (بالاك) على أن هذه الفائدة الخفية من طريقة الكرة المنخفضة ليست رمية من غير رامٍ.

أجريت التجربة في الصيف على سكان أياوا الذين يبردون بيوتهم بمكيف مركزي. خفض أصحاب المنازل الذين وعدوا بنشر أسمائهم في الصحف استخدامهم للكهرباء بنسبة 27.8 % في شهر تموز (يوليو)، بالمقارنة مع أصحاب منازل مماثلين لم يعدوا بشيء، وأصحاب منازل آخرين لم يتم الاتصال بهم أساساً. أرسلت رسالة في آخر شهر تموز تلغي الوعد بنشر الأسماء في الصحف. بدلاً من العودة إلى عاداتهم السابقة، زاد السكان الذين استعملت معهم طريقة الكرة المنخفضة هذه توفيرهم بنسبة مذهلة بلغت 41.6 %. مثلما كان الحال مع سارة، يبدو أنهم التزموا بخيارهم بسبب حافز مبدئي، ثم أصبحوا أكثر ولاءً له بعد أن زال السبب الأصلي.

كيف نقول: لا؟

«الثبات غول العقول الصغيرة». أو على الأقل هذا ما يقوله الاقتباس الذي نسمعه كثيراً، الذي ينسب إلى (رالف والدو إيمرسون). لكن هذه مقالة غريبة جداً. إذا نظرنا حولنا، فسنجد أنه من الواضح، على عكس ما يوحي به (إيمرسون)، أن الثبات الداخلي هو أساس المنطق والقوة الذهنية، بينما يميز غيابه المشتتين والمحدودين فكرياً من بيننا. إذاً ماذا كان يعني مفكرٌ برجاحة عقل (إيمرسون)، عندما عزا صفة الثبات إلى صغار العقول. أثار ذلك فضولي إلى حد أنني عدت إلى المصدر الأصلي لهذه العبارة في مقالة: «الاعتماد على الذات»، حيث بدا واضحاً أن المشكلة لم تكن لدى (إيمرسون)، بل كانت في الكيفية المتداولة لما قاله. كتب في الواقع يقول: «الثبات الأحمق غول العقول الصغيرة». لسبب غامض، فقدت الصفة الأساسية بعد أن حتّت السنوات دقة هذه العبارة، حتى صارت تعني شيئاً مختلفاً اختلافاً كلياً، وأصبحت تبدو سخيفة جداً إذا فحصت فحصاً دقيقاً[20].

لكن يجب ألّا تغيب عنا هذه المناقشة؛ لأنها ضرورية جداً للدفاع الفاعل الوحيد الذي أعرفه ضد أسلحة التأثير المشمولة باجتماع مبدأي الالتزام والثبات. بالرغم من أن الثبات جيد عموماً، بل حتى ضروري، يوجد هناك نوع غبي ومتزمت يجب التخلص منه. إنه ذلك الميل لأن يكون الشخص آلياً وثابتاً دون تفكير، الذي أشار إليه (إيمرسون). هذا هو الميل الذي يجب أن نحذر منه؛ لأنه يجعلنا عرضة لمناورات أولئك الذين يريدون أن يستغلوا (الالتزام الآلي ← الثبات الناتج) لتحقيق الأرباح.



الشكل 3-2

استعمال طريقة الكرة المنخفضة للمدى الطويل

يمكننا أن نرى في هذا التمثيل لبحث استعمال الطاقة في أياوا، كيف اعتمدت جهود التوفير الأولى على الوعد بالنشر في الصحف (الأعلى). لكن قبل مرور زمن طويل أدى هذا الالتزام إلى نمو دعائم جديدة متولدة ذاتياً، تسمح لفريق البحث برمي كرة منخفضة (الوسط). كانت النتيجة هي استمرار مستوى التوفير، الذي وقف بثبات على أرجله الذاتية، بعد أن دُفعت دعامة النشر بالصحف إلى السقوط بفعل الكرة (الأسفل)

(الرسام: ماريا بيكارد؛ حقوق النشر لروبرت ب. سيالديني)

لكن بما أن الثبات الآلي مفيد جداً لنا، حيث يوفر لنا في معظم الأحيان طريقة اقتصادية وملائمة، فإننا لا نستطيع أن نقرر مجرد إلغائه من حياتنا بالكامل. ستكون العواقب عندها وخيمة. بدلاً من الانطلاق الآلي انسجاماً مع قراراتنا وأفعالنا الأولية، إذا توقفنا لنفكر في مزايا كل فعل جديد قبل أن نقوم به، فإننا لن نجد الوقت للقيام بأي شيء مهم. نحن نحتاج حتى إلى ذلك النوع الخطر الآلي من الثبات. الطريقة الوحيدة للخروج من المعضلة هي معرفة متى من المحتمل أن يؤدي ذلك الثبات إلى خِيار سيئ. هناك إشارات معينة - نمطان منفصلان من الإشارات في الواقع- تلمح لنا الحقيقة. ونحن نسجل كل نوع في قسم مختلف من أجسامنا.

يسهل التعرف على النوع الأول من الإشارات. نشعر بها في وسط المعدة عندما ندرك أننا قد تورطنا بمطاوعة طلب نعرف أننا لا نريد القيام به. حصل ذلك معي مئات المرات. لكن هناك حادثة خاصة أذكرها حصلت معي في إحدى ليالي الصيف قبل أن أبدأ بدراسة طرق كسب المطاوعة. أجبت قرعاً على بابي لأجد فتاة رائعة الجمال تلبس تنورة قصيرة. لكنني لاحظت على الرغم من ذلك أنها تحمل لوحاً، وتطلب مني أن أشترك في مسح إحصائي. بما أنني كنت أريد أن أعطي انطباعاً جيداً، فقد وافقت، وأعترف أنني بالغت في أجوبتي في أثناء المقابلة، كي أُظهر نفسي أكثر إيجابيةٍ ممكنة. جرت محادثتنا كما يلي:

الشابة فائقة الجمال: مرحباً. أنا أقوم بمسح إحصائي عن العادات الترفيهية للسكان، وأتساءل إذا كنت تستطيع أن تجيب على بعض الأسئلة من أجلي؟

سيالديني: تفضلي بالدخول.

الشابة فائقة الجمال: شكراً، سوف أجلس هنا وأبدأ الأسئلة. كم مرة تقدّر الخروج لتناول العشاء في الأسبوع؟

سيالديني: آه، ربما ثلاث مرات، أو ربما أربع مرات. كلما استطعت في الواقع، أنا أحب المطاعم الجيدة.

الشابة فائقة الجمال: كم هذا جميل، وهل تطلب النبيذ عادة مع العشاء؟

سيالديني: فقط إذا كان مستورداً.

الشابة فائقة الجمال: فهمت. ماذا عن الأفلام السينمائية. هل تذهب كثيراً إلى السينما؟

سيالديني: السينما؟! لا أستطيع أن أتوقف عن مشاهدة الأفلام القوية. أحب خاصة الأفلام المعقدة التي يكتب فيها الكلام أسفل الشاشة. ماذا عنك؟ هل تحبين مشاهدة الأفلام؟

الشابة فائقة الجمال: آه.. نعم. أحب مشاهدة الأفلام. لكن دعنا نرجع إلى المقابلة. هل تذهب إلى كثير من الحفلات الموسيقية؟

سيالديني: بالتأكيد. حفلات السيمفونيات معظم الأحيان، بالطبع، لكنني أستمتع بالفرق الشعبية الجيدة أيضاً.

الشابة فائقة الجمال (وهي تكتب بسرعة): رائع! سؤال أخير فقط. ماذا عن العروض المتنقلة لشركات المسرح أو الباليه؟ هل تشاهدها عندما تأتي إلى المدينة؟

سيالديني: آه، الباليه - الحركات، الرشاقة، الشكل- أحب ذلك كثيراً. سجلي اسمي على أنني محب للباليه. أشاهدها في كل فرصة تسنح لي.

الشابة فائقة الجمال: جميل. دعني أراجع أرقامي لحظة، سيد سيالديني.

سيالديني: الدكتور سيالديني في الحقيقة، لكن ذلك يبدو رسمياً جداً. لماذا لا تنادينني بوب؟

الشابة فائقة الجمال: حسناً، بوب. من المعلومات التي أعطيتني إياها. أنا سعيدة بأن أقول: إنك يمكن أن توفر ألفاً ومئتي دولار كل سنة إذا اشتركت في نادي أمريكا! هناك رسم اشتراك بسيط يؤهلك لخصم على معظم

الأنشطة التي ذكرتها. من المؤكد أن شخصاً نشيطاً اجتماعياً مثلك يريد أن يستفيد من التوفير الهائل الذي يمكن أن تقدمه لك شركتنا في جميع الأنشطة التي قلت لي: إنك تمارسها.

سيالديني (وقد وقع في الفخ مثل الجرذ): حسناً... آه... أنا... آه... أظن ذلك.

أذكر تماماً كيف كانت معدتي تتقلص وأنا أتلعثم في موافقتي. كان ذلك نداء واضحاً مرسلاً إلى دماغي: «أنت، لقد غُرر بك هنا!»، لكنني لم أستطع أن أجد طريقاً للهرب. لقد حصرتني كلماتي في الزاوية. إذا رفضت عرضها في تلك اللحظة، فإن ذلك يعني أنني سأواجه اثنين من البدائل الكريهة: إذا حاولت التراجع بأن أقول: إنني لست في الحقيقة ذلك الرجل المتبختر في المدينة الذي زعمت أنني هو خلال المقابلة، فسأظهر كشخص كذاب؛ لكن محاولة الرفض دون تلك الحجة سيجعلني أحمق لعدم قبول توفير ألف ومئتي دولار. لذلك اشتريت الرزمة الترفيهية، مع أنني كنت أعلم أنه قد غرر بي، بحيث إن حاجتي لأن أكون ثابتاً مع ما قلته سابقاً سوف توقعني في الشرك.

لكن ذلك لن يحصل مرة ثانية. أنا أصغي إلى معدتي هذه الأيام. ولقد وجدت طريقة للتعامل مع الناس الذين يحاولون استعمال مبدأ الثبات ضدي. أخبرهم ببساطة تماماً ما يقومون به. نجح الأمر نجاحاً جميلاً. في معظم الأيام لا يفهمون ما أقول؛ يصبحون مشوشين بما يكفي ليريدوا أن يتركوني وشأني. أظن أنهم يشعرون أن كل شخص يستجيب لطلبهم بشرح ما كان رالف والدو إيمرسون يعني بشرح الفارق بين الثبات والثبات الأحمق، شخص مجنون. عادة ما يكونون قد بدؤوا بالابتعاد عندما أذكر «غول العقل» ويكونون قد اختفوا قبل أن أصف عملية «كبس، أزيز شغل الشريط!» في الالتزام والثبات. لكنهم يدركون في بعض الأحيان أنني أعرف لعبتهم. أعرف دائماً عندما يحصل ذلك – إنه واضح وضوح بيضة مكسورة على الوجه– تحمرّ وجوههم دائماً، ويتلعثمون بعبارة توديع، ويهرعون نحو الباب.

أصبحت هذه الطريقة وسيلة الدفاع المثالية بالنسبة لي. كلما أخبرتني معدتي أنني سأكون أحمق إذا طاوعت الطالب فقط؛ لأن ذلك سيجعلني على ثبات مع التزام سابق خدعوني كي أقدمه، أنقل تلك الرسالة إلى الطالب.

لا أحاول أن أنكر أهمية الثبات؛ إنما أحاول فقط أن أشير إلى سخافة الثبات الأحمق. أنا راضٍ سواء انكمش الطالب من شعوره بالذنب أو تراجع مشوشاً. لقد فزت أنا، في حين خسر المستغل.

أفكر أحياناً كيف سيكون الأمر لو أن تلك الفتاة فائقة الجمال حاولت أن تبيعني عضوية نادي الترفيه اليوم. رتبت تماماً ماذا أقول. كانت المحادثة ستكون نفسها، عدا النهاية.

الشابة فائقة الجمال: من المؤكد أن شخصاً نشيطاً اجتماعياً مثلك يريد أن يستفيد من التوفير الهائل الذي يمكن أن تقدمه لك شركتنا في جميع الأنشطة التي قلت لي: إنك تمارسها.

سيالديني (مع ثقة كبيرة بالنفس): هذا غير صحيح. هل ترين، لقد أدركت ماذا يجري هنا. أعرف أن قصتك عن إجراء مسح إحصائي مجرد ذريعة لجعل الناس يخبرونك كم مرةً يخرجون من المنزل، وأنه يوجد في مثل هذه الظروف ميل للمبالغة. كما أنني أدرك أن رؤساءك قد اختاروك لهذه المهمة، بسبب ما تتمتعين به من جمال يجعل الناس يتبارون في إظهار نشاطهم؛ ليحظوا منك بالإعجاب، لذلك فأنا غير مهتم بناديك الترفيهي، بسبب ما قاله إيمرسون عن الثبات الأحمق وغول العقل.

الشابة فائقة الجمال (وهي تحدق مذهولة): ما...؟

سيالديني: انظري، لا يهم ما قلته لك في أثناء مسحك الإحصائي الكاذب. أنا أرفض السماح لنفسي بأن أعلق في العواقب الآلية للالتزام والثبات عندما أعلم أنها خطأ. بالنسبة لي لا يوجد «كبس، أزيز شغل الشريط!».

الشابة فائقة الجمال: ما...؟

سيالديني: حسناً. دعيني أضع الأمر كالآتي: (1) سيكون من الغباء أن أصرف نقوداً على شيء لا أريده. (2) لدي خبير ممتاز، هنا في معدتي يخبرني بأنني لا أحتاج إلى خطتك الترفيهية. (3) ذلك، إذا كنت لا تزالين تعتقدين أنني سوف أشتري الخطة، فربما لا تزالين تعتقدين بوجود «جنية الأسنان». لا شك في أن شابة ذكية مثلك يجب أن تفهم ذلك.

الشابة فائقة الجمال (وقد علقت كجرذ يافع مذهل): حسناً.. آه... أنا.. آه... أظن ذلك.

المعدة ليست عضواً حساساً أو مرهفاً بصورة خاصة. لكن عندما يبدو واضحاً أننا على وشك أن نخدع، يحتمل أن تسجل المعدة رسالة التنبيه وتبلغنا إياها. في أحيان أخرى، عندما لا يكون واضحاً أننا خدعنا، فإن المعدة لا تحس أبداً. يجب في هذه الحالات أن نبحث عن الأدلة في أمكنة أخرى. تقدم حالة جارتي (سارة) توضيحاً جيداً. لقد قدمت التزاماً مهمّاً (لتيم) بإلغاء خطط زواجها السابقة. نما للالتزام دعائمه الذاتية، لذلك حتى عندما ذهب السبب الأصلي للالتزام، بقيت على انسجام معه. لقد أقنعت نفسها بالأسباب الجديدة المتشكلة أنها فعلت الشيء الصحيح، لذلك فهي لا تزال تعرف (تيم). ليس من الصعب أن نرى لماذا لا توجد تقلصات في معدة (سارة) نتيجة لذلك. تحذرنا المعدة عندما نقوم بشيء نعتقد أنه خطأ بالنسبة لنا. لا تعتقد (سارة) بأي شيء كهذا. بالنسبة لها، لقد اختارت الاختيار الصحيح، وهي تتصرف بثبات مع هذا الاختيار.

لكن، إذا لم أكن أخمن بصورة خاطئة جداً، فهناك جزء من سارة يدرك أن خيارها خاطئ، وأن ترتيبات حياتها الحالية هي نوع من الثبات الأحمق. لا نعرف على التحديد ما هو هذا الجزء من جسد (سارة) الذي يقع فيه ذلك الإحساس. لكن اللغة تعطي اسماً له: قلب القلوب. إنه بالتعريف، المكان الوحيد الذي لا نستطيع أن نخدع أنفسنا فيه. إنه المكان الذي لا تخترقه أي من حججنا، ولا أي من مسوغاتنا. تملك (سارة) الحقيقة هناك، مع أنها حالياً لا تستطيع أن تسمع الإشارات بوضوح بسبب الضجيج، وبسبب ثبات أجهزة الدعم الجديدة التي نصبتها.

إذا كانت (سارة) قد أخطأت في اختيارها (لتيم)، فكم ستستمر دون أن تدرك ذلك بوضوح، دون أن تصاب بذبحة قلبية كبيرة؟ لا يستطيع أحد أن يتنبأ بذلك. لكن هناك شيء واحد أكيد: مع مرور الوقت، تختفي البدائل المتنوعة عن (تيم). كان من الأفضل لها أن تحدد باكراً ما إذا كانت تقوم بخطأ كبير.

بالطبع، القول أسهل من العمل. يجب أن تجيب عن سؤال معقد جداً: «بما أنني أعرف ما أعرفه الآن، إذا استطعت العودة في الزمن، فهل كنت سأختار الخيار نفسه؟» تكمن المشكلة في الجزء الآتي: «بما أنني أعرف ما أعرفه الآن» من السؤال. ما الذي تعرفه تحديداً بدقة عن (تيم)؟ كم من الذي تظن أنها تعرفه عنه محاولة يائسة لتسويغ الالتزام الذي قدمته؟ تزعم أنه منذ قرارها إعادته إلى المنزل، صار يهتم بها أكثر، وهو يحاول جاهداً أن يتوقف عن التدخين، وأنه تعلم أن يصنع (عجة) بيض ممتازة، وغير ذلك. بعد أن جربت قليلاً من (العجة)، تكونت لدي الشكوك. لكن الموضوع المهم هو إذا كانت تصدق هذه الأشياء، ليس فقط ذهنياً -يمكننا أن نلعب ألعاباً ذهنية على أنفسنا- لكن في قلب قلوبها.

قد يكون هناك وسيلة صغيرة تستطيع (سارة) أن تستخدمها لمعرفة مدى رضاها الحقيقي حالياً عن (تيم)، وهل هو ثبات أحمق. تدل الأدلة النفسية المتزايدة أننا نحس بشعورنا تجاه شيء ما قبل أن نفكر فيه بجزء من الثانية[21]. أعتقد أن الرسالة التي يرسلها قلب القلوب تتكون من شعور نقي أساسي. لذلك إذا دربنا أنفسنا على أن نكون متيقظين، فإننا يجب أن نحس بها قبل أن تشتغل آلياتنا الذهنية بزمن ضئيل جداً. حسب هذه المقاربة، إذاً كانت (سارة) ستسأل نفسها السؤال المهم:

«هل كنت سأختار الخِيار نفسه مرة أخرى؟» سؤال تنصح قبل أن تجيب عنه أن تبحث عن هذا الوميض الأول من الشعور الذي تحس به استجابةً للسؤال. ستكون الإشارة على الأغلب قادمة من قلب القلوب، عابرة دون تشويه قبل أن تغمرها الوسائل التي يمكن أن تخدع فيها نفسها[22].

بدأت باستخدام الوسيلة نفسها كلما شككت بأنني قد أتصرف بطريقة الثبات الأحمق أيضاً. على سبيل المثال، توقفت مرة عند مضخة الخدمة الذاتية في محطة وقود، وضعتْ إعلاناً أن ثمن غالون البنزين أقل بسنتين من معدل سعره في المحطات الأخرى في المنطقة. لكنني لاحظت، وأنا أمسك خرطوم البنزين، أن السعر المسجل على المضخة أعلى بسنتين من السعر المعلن في إعلانهم. عندما ذكرت ذلك لموظف في المحطة، تبين فيما بعد أنه صاحبها، غمغم بطريقة غير مقنعة بأن النسب قد تغيرت قبل عدة أيام، لكنهم لم يجدوا الوقت لتصحيح الإعلان. حاولت أن أقرر ماذا أفعل. وقد طرأ في ذهني سبب دفعني إلى البقاء - «أنا بحاجة ماسة إلى الوقود». «هذه المضخة متوافرة وأنا على عجلة من أمري». «أعتقد أنني أذكر أن سيارتي تعمل أفضل على هذا النوع من الوقود».

كان يجب أن أحدد إذا كانت هذه الأسباب حقيقية أم مجرد تعليلات لقراري التوقف هناك. لذلك سألت نفسي السؤال الجوهري: بما أنني أعلم الآن ما أعلمه عن السعر الحقيقي لهذا البنزين، لو عدت في الزمن إلى الوراء، هل سأتخذ القرار نفسه مرة أخرى؟ بالتركيز على أول دفق من الأحاسيس شعرت به، كان الجواب واضحاً وقاطعاً. كنت سأقود السيارة عابراً المحطة. لم أكن حتى لأتوقف. عرفت حينئذ أنه من دون ميزة فارق السعر، لم تكن تلك الأسباب ستأخذني إلى تلك المحطة. لم تخلق هذه الأسباب القرار، بل خلقها القرار.

بعد أن انتهى أمر ذلك، بقي هناك مشكلة أخرى أواجهها. بما أنني أقف هناك، حاملاً الخرطوم، أليس من الأفضل أن أستعمله بدلاً من المعاناة المزعجة في الذهاب إلى مكان آخر، ودفع الثمن نفسه؟ لحسن الحظ، جاء صاحب المحطة، وساعدني على اتخاذ قراري. سألني: لماذا لم أكن أضخ أي بنزين؟. قلت له: إنني لم أحب تباين السعر، قال مزمجراً: «اسمع، لا يخبرني أحد كيف أدير محطتي. إذا كنت تعتقد أنني أغشك، فضع الخرطوم من يدك على الفور، وارحل عن ممتلكاتي بأسرع ما يمكنك يا صاحبي». بما أنني كنت متأكداً أنه غشاش، كنت سعيداً بالتصرف تصرفاً ثابتاً مع اعتقادي ومع رغبته. رميت الخرطوم على الفور... ومررت فوقه بالسيارة في طريقي إلى المحطة القادمة. يمكن للثبات أحياناً أن يكون شيئاً رائعاً.

تقرير قارئ

من سيدة تعيش في بورتلاند، أوريغون

كنت أسير في مركز مدينة بورتلاند في طريقي إلى غداء عمل، عندما أوقفني شاب وسيم بابتسامة ودودة، وجملة قوية: «آسف لإزعاجك، أنا أشارك في مسابقة، وأريد شابة جميلة مثلك؛ كي تساعدني على الفوز. شككت في الأمر، لأنني كنت أعرف أن هناك عدداً كبيراً من الحسناوات أجمل مني يتجولن في الجوار، لكنني أخذت على حين غرة، وأحسست بفضول لمعرفة ماذا يريد. شرح أنه سيحصل على نقاط في المسابقة إذا جعل امرأة غريبة تعطيه قبلة. أعدُّ نفسي اليوم شخصاً عاقلاً لن يصدق جملته، لكنه كان شديد الإصرار، وحيث إنني كنت سأتأخر عن لقاء غداء العمل، قلت لنفسي: «ماذا في الأمر، سأعطي الشاب قبلة، وأخرج من هنا». وهكذا تصرفت تصرفاً يخالف تماماً المنطق، وطبعت قبلة على خد شاب غريب تماماً، في وسط بورتلاند!

ظننت أن ذلك سيكون نهاية القصة، لكنني سرعان ما عرفت أنها مجرد البداية. انزعجت جداً عندما أتبع القبلة بجملة أخرى: (أنت بارعة جداً في التقبيل، لكن المسابقة الحقيقية التي أنا فيها هي بيع اشتراك المجلات. لا بد أنك سيدة نشيطة. هل تهمك أي من هذه المجلات؟ كان يجب في تلك اللحظة أن أصفع الشاب وأمشي؛ لكن بطريقة ما، ولأنني طاوعته في طلبه الأول، شعرت برغبة أن أكون على ثبات، وطاوعته في طلبه الثاني. نعم، لا أصدق حتى إنني اشتركت في مجلة كنت أستمتع أحياناً بقراءتها، لكن لم يكن لدي نية أن أشترك بها). أعطيته خمسة دولارات لاشتراك مبدئي، وغادرت بأسرع ما يمكن، وأنا أشعر بإحباط شديد مما فعلت، ومن عدم فهمي لما فعلته.

«مع أنني لا أزال أشعر بالأسى عندما أفكر في تلك الحادثة، فإنني عندما أفكر في الحادثة بعد أن قرأت كتابك، أستطيع أن أعرف ماذا حصل. السبب الذي نجحت فيه هذه الطريقة كثيراً هو أنني قدمت التزاماً صغيراً (إعطاء القبلة في هذه الحالة). يميل الناس لتقديم مسوغات تدعم الالتزام، ثم يصبحون مستعدين لتقديم مزيد من الالتزامات. سوغت في هذه الحالة مطاوعة الطلب الثاني، أنني كنت على ثبات مع قراري الأول. لو أنني استمعت لإشارات معدتي، كنت سأنقذ نفسي من كثير من الإذلال».

باستخلاصه للقبلة، استغل البائع مبدأ الثبات بطريقتين. أولاً: ريثما طلب مساعدتها في مسابقة المجلات، كانت توقعاته بالموافقة على نيل المساعدة في المسابقة قد تحققت مسبقاً -بالقبلة- ثانياً: يبدو فقط من الطبيعي (أي الملائم) أنه إذا كانت المرأة تشعر شعوراً إيجابياً كافياً تجاه رجل حيث إنها قبلته، فإنها ستشعر شعوراً إيجابياً تجاه مساعدته على الفوز.

الفصل الرابع

البرهان الاجتماعي

الحقائق هي نحن

لو كانت الأشياء كلها متماثلة، لما فكر المرء كثيراً

-ولتر ليبمان

لا أعرف أي شخص يحب الضحكات المسجلة. في الحقيقة، عندما أجريت مسحاً إحصائياً للأشخاص الذين جاؤوا إلى مكتبي في يوم من الأيام - عدد من الطلاب، وعاملا إصلاح الهاتف، وعدد من أساتذة الجامعة، والبوّاب. كان الرد انتقاداً دون استثناء. كان أشد النقد موجهاً للتلفاز، بنظامه المؤلف من تسجيل لضحكات متوالية ومرح معزز تقنياً. جميع الأشخاص الذين سألتهم قالوا: إنهم يكرهون الضحكات المسجلة. نعتوها بالغباء والزيف والانكشاف. مع أن العينة التي درستها كانت صغيرة، فإنني أراهن أنها تعكس كثيراً الشعور السلبي لمعظم الجمهور الأمريكي تجاه تسجيلات الضحك.

لماذا نجد إذاً أن الضحك المسجل رائج جداً بين مديري محطات التلفاز؟ لقد حصل هؤلاء على مناصبهم الرفيعة، ورواتبهم الضخمة من معرفتهم كيفية تقديمهم للجمهور ما يرغبونه. مع ذلك، فإنهم يطبقون نظام الضحك المسجل الذي يجده المشاهدون بغيضاً وتطبيقاً عَقَدِيّاً. وهم يفعلون ذلك على الرغم من اعتراض عدد كبير من الفنانين الموهوبين. ليس نادراً أن يطالب مخرج مشهور أو كاتب أو ممثلون بإلغاء الضحك المسجل

من المشروعات التلفازية التي يقومون بها. تنجح هذه المطالب في عدد قليل فقط من الحالات، وعندما يحصل ذلك، لا يحصل دون صراع.

ماذا يمكن أن يكون هناك في الضحك المسجل، مما يجعله جذاباً جداً في نظر مديري محطات التلفاز؟ لماذا يمارس رجال الأعمال الدهاة الذين يتمتعون بخبرة عالية هذه الممارسة، التي يجدها الزبائن المحتملون كريهة، ويجدها معظم المبدعين الموهوبين مهينة؟ الجواب في الوقت نفسه بسيط ومخادع: إنهم يعرفون ما تقوله الأبحاث. لقد وجدت الأبحاث أن المرح المسجل يجعل المشاهدين يضحكون لوقت أطول، وبمرات أكثر، وهم يشاهدون البرامج الفكاهية ويقوّمون البرامج بأنها مضحكة أكثر. بالإضافة إلى ذلك، تدل بعض الأدلة على أن الضحك المسجل هو أكثر وسيلة مساعدة بالنسبة للنكات غير المضحكة[1].

يبدو على ضوء هذه المعطيات أن تصرف مديري محطات التلفاز منطقي جداً. إن إدخال تسجيلات الضحك في برامجهم الهزلية سوف يزيد من الفكاهة ومن إعجاب المشاهدين، -خاصة- عندما تكون المادة ضعيفة الجودة. هل من المدهش إذاً أن التلفاز، المتخم بمحاولات البرامج الهزلية التي لا فن فيها، يجب أن يكون متخماً بتسجيلات الضحك؟ يعرف هؤلاء المديرون تماماً ماذا يفعلون.

لكن بعد حل لغز الاستعمال الشائع لتسجيلات الضحك، لا يزال هناك سؤال أكثر تحييراً: لماذا تؤثر تسجيلات الضحك علينا هذا التأثير؟ لم يعد مديرو محطات التلفزة هم الذين يبدون غير منطقيين؛ على العكس، إنهم يتصرفون بمنطقية بما يخدم مصالحهم الخاصة. ما يبدو غريباً هو تصرف المشاهدين، تصرفنا أنا وأنت. لماذا يجب أن نضحك أكثر عند مشاهدة مادة هزلية تطوف في مرح مصطنع آلياً؟ ولماذا يجب أن نعتقد أن ذلك الهزل الطائف يضحكنا أكثر؟ إن المديرين لا يخدعوننا في واقع الأمر. نستطيع جميعاً أن نتعرف على الضحك المسجل الأخرق. إنه واضح بصورة صارخة، ومن الواضح أنه مزيف، بحيث لا يمكن أن نخلط بينه وبين الضحك الحقيقي. نحن نعرف جيداً أن أصوات الضحك التي نسمعها لا ترتبط بمدى جودة النكتة التي يتبعها الضحك،

وأنها لا تصدر عفوياً عن متفرجين حقيقيين، بل تصدر بصورة مصطنعة على يد فني على لوحة التحكم. مع ذلك، وعلى الرغم من كونها تزويراً واضحاً، فهي تنجح معنا!

كي نعرف لماذا الضحك المسجل فاعل؟، نحتاج أولاً إلى طبيعة سلاح آخر فاعل من أسلحة التأثير، مبدأ البرهان الاجتماعي. ينص المبدأ على أن إحدى الطرق التي نستعملها لتحديد ما هو صحيح، هي معرفة ما يعتقده الآخرون بأنه صحيح. ينطبق المبدأ خاصة على الطريقة التي نقرر بها ما هو السلوك الصحيح. ننظر إلى سلوك ما على أنه أصح، في ظرف معين، مقدار ما نرى بقية الناس يسلكونه. ما يفعله الناس حولنا مهم جداً في إعطاء الجواب، سواء كان السؤال هو ماذا نفعل بعلبة الفشار الفارغة في قاعة السينما، أو كم هي سرعة قيادتنا على قسم ما من الطريق السريع، أو كيف نأكل الدجاج على طاولة العشاء. ينجح عادة الميل لرؤية فعل ما على أنه مناسب، عندما يقوم به الآخرون، نجاحاً كبيراً. ومثل قاعدة عامة نرتكب عدداً أقل من الأخطاء عندما نتصرف، حسب مبدأ البرهان الاجتماعي، مما نرتكبه عندما نخالف ذلك المبدأ. عادة، عندما يقوم عدد كبير من الناس بشيء، فإنه الشيء الصحيح الذي يجب أن نقوم به. هذا المظهر لمبدأ البرهان الاجتماعي هو في الوقت نفسه نقطة قوته ونقطة ضعفه. يقدم هذا المبدأ، شأنه شأن أسلحة التأثير الأخرى، طريقاً مختصراً لتحديد كيفية التصرف، لكنه في الوقت نفسه يجعل الشخص الذي يستعمل الطريق المختصر عرضة لهجوم المستغلين، الذين ينتظرونه على الدرب.

في حالة الضحك المسجل، تنبع المشكلة عندما نبدأ بالاستجابة إلى البرهان الاجتماعي بأسلوب انعكاسي عديم التفكير، بحيث يمكن أن ننخدع بالدليل الجزئي أو الزائف. ليست حماقةً أننا نستعمل ضحك الآخرين؛ ليساعدنا في تحديد ما هو فكاهي، ومتى يكون المرح مناسباً للموقف؛ يتوافق هذا مع مبدأ البرهان الاجتماعي المتأصل بقوة. الحماقة هي أننا نستعمله استجابة لضحك واضح الزيف. يبدو أن أحد المظاهر المنبعثة من الفكاهة- الصوت- تعمل مثل جوهر الفكاهة. نستفيد هنا من مثال الديك الرومي وابن عرس اللذين شاهدناهما في الفصل الأول. هل تذكرون أنه بسبب كون صوت فراخ

الديك الرومي المحدد «تشب-تشب» يترافق عادة مع الديك الرومي الوليد، تقدم الديك الرومي الأم عناية الأمومة أو لا تقدمها، اعتماداً فقط على أساس ذلك الصوت؟ وهل تذكرون أنه لذلك أمكن خداع أنثى الديك الرومي لتقدم عناية الأمومة لابن عرس محنط طالما بقيت آلة التسجيل ضمنه تعطي صوت «تشب-تشب» المميز لفرخ الديك الرومي؟ كان صوت فرخ الديك الرومي المقلّد كافياً لظهور صوت «أزيز تشغيل شريط» تسجيل أمومة الأنثى.

يُظهر درس الديك الرومي وابن عرس جيداً، وإن لم يكن مريحاً، العلاقة بين المشاهد العادي ومديري محطات التلفزة، الذين يضعون تسجيلات الضحك. لقد أصبحنا معتادين جداً على أخذ استجابة الآخرين للفكاهة دليلاً على ما يستحق الضحك، بحيث صار بالإمكان أن يجعلونا نستجيب للصوت، لا لمادة الشيء الحقيقي. تماماً كما يستطيع صوت «تشب-تشب» المنتزع من حقيقة الكتكوت أن يحرض أنثى الديك الرومي، كذلك يستطيع تسجيل «ها-ها» المنتزع من حقيقة مشاهدين حقيقيين أن يحرضنا على الضحك. يستغل مديرو محطات التلفزة تفضيلنا للطرق المختصرة، ميلنا للاستجابة الآلية على أساس الدليل الجزئي. يعلمون أن شرائط تسجيلهم ستشغل آلية «كبس، أزيز شغل الشريط!».

لا ينفرد مديرو محطات التلفزة في استعمال البرهان الاجتماعي لجني المكاسب. يُستغل في حالات متنوعة ميلنا للشعور بأن عملاً ما أكثر صحة، إذا كان الآخرون يقومون به، كثيراً ما يُجمّل السقاة في الحانات الوعاء الزجاجي الذي توضع فيه الإكراميات بعدة أوراق نقدية من فئة الدولار في بداية المساء؛ لتأخذ مظهر إكراميات تركها زبائن سابقون، ومن ثم فإنهم يعطون الانطباع بأن الإكراميات بالقطع النقدية الورقية سلوك ملائم على طاولة الحانة بدلاً من القروش المعدنية. يُجَمّل بوابو الكنائس سلال جمع التبرعات للسبب نفسه، وبالأثر الإيجابي نفسه على المقدار الذي يجبونه. يعرف واعظو الكنيسة الإنجيلية في أمريكة، بأنهم يزرعون بين جمهورهم «مشاركين زائفين»، يدربون على التقدم في وقت محدد للإدلاء بشهاداتهم وتقديم التبرعات. على سبيل المثال، قدم فريق أبحاث تابع لجامعة أريزونا، كان قد اخترق جماعة بيلي غراهام، تقريراً عن الاستعدادات السابقة

قبل إحدى حملاته التبشيرية. «ريثما يصل غراهام إلى المدينة، وينادي على المذبح، ينتظر جيش مؤلف من ستة آلاف شخص، ومعهم تعليمات متى يتقدمون في مراحل زمنية مختلفة، لإعطاء الانطباع بتدفق الجماهير العفوي»[2].

يحب مصممو الإعلانات أن يخبرونا عندما يكون المنتج «أسرع نمواً» أو «أكثر بيعاً»؛ لأنهم ليسو بحاجة لإخبارنا أن المنتج جيد. كل ما يحتاجون إلى قوله هو أن عدداً كبيراً من الأشخاص الآخرين يعتقدون ذلك، وهذا يبدو برهاناً كافياً. يخصص منتجو البرامج التلفازية الطويلة الخاصة، لإغراء الناس بالتبرع لمشروع خيري، وقتاً طويلاً للاستماع المتواصل للمشاهدين الذين تعهدوا مسبقاً بالتبرع. الرسالة المرسلة للجماهير واضحة: «انظروا إلى الناس جميعهم، الذين قرروا أن يدفعوا. لا بد أن هذا هو الفعل الصحيح». في قمة جنون الديسكو، كان بعض أصحاب مراقص الديسكو يصطنعون نوعاً من البرهان الاجتماعي المرئي على جودة نواديهم، بخلق صفوف طويلة من الانتظار خارج النادي على الرغم من وجود أماكن شاغرة فسيحة في الداخل. يعلّم البائعون أن يجّملوا مبيعاتهم بذكر قصص عدد كبير من الأشخاص الذين اشتروا المنتج. يوجز خبير المبيعات والتحفيز كافيت روبارت المبدأ ببلاغة في نصيحته إلى المتدربين : «حيث إن 95 % من الناس مقلدون، و5 % فقط مبدعون، يقتنع الناس بأفعال الآخرين أكثر من أي برهان نستطيع أن نقدمه لهم».

أجرى الباحثون أيضاً عمليات تعتمد على مبدأ البرهان الاجتماعي – بنتائج مذهلة أحياناً. شق أحد علماء النفس بالتحديد، وهو (ألبرت باندورا)، الطريق في تطوير عمليات كتلك التي تستخدم في التخلص من السلوك غير المرغوب فيه. أظهر (باندورا) وزملاؤه كيفية تخليص الناس الذين يعانون من الرهاب من تلك المخاوف الشديدة، بوسيلة بسيطة إلى حد مدهش. على سبيل المثال، في دراسة مبكرة، شاهد تلاميذ الحضانة، الذين تم اختيارهم، لأنهم يخافون من الكلاب، طفلاً يلعب سعيداً مع كلب، مدة عشرين دقيقة كل يوم. أحدث ذلك العرض تغيراً ملحوظاً في استجابة الأطفال الخائفين إلى درجة أنه بعد أربعة أيام فقط أصبح 67 % منهم مستعدين للتسلق إلى

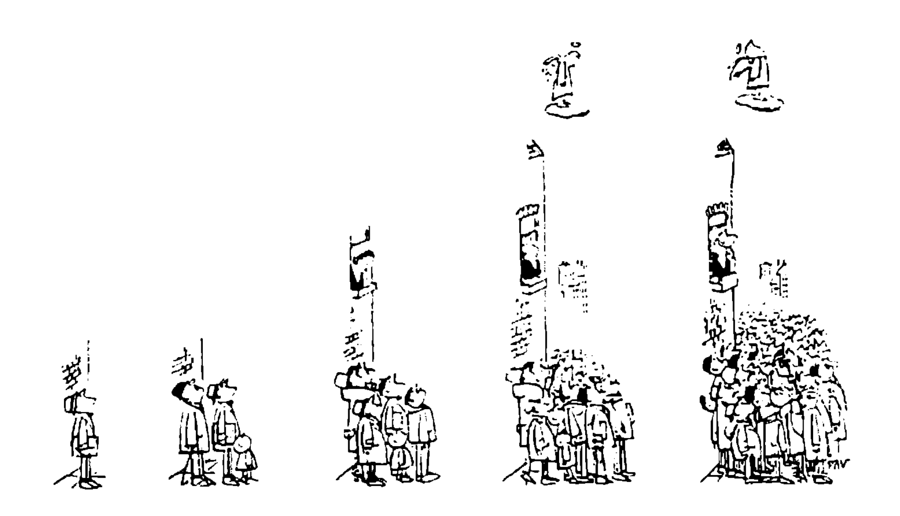
حظيرة نقّالة (يلعب ضمنها الطفل) مع كلب والبقاء محجوزين وهم يربتون على الكلب، ويهرشون جلده في حين غادر الجميع الغرفة. الأكثر من ذلك، عندما فحص الباحثون مستويات خوف الأطفال مرة أخرى بعد شهر، وجدوا أن التحسن لم يتبخر في غضون تلك المدة، أصبح الأطفال مستعدين أكثر من أي وقت مضى للتفاعل مع الكلاب.

تم الوصول إلى اكتشاف عملي مهم في دراسة ثانية على الأطفال الذين كانوا يرتاعون بخاصة من الكلاب: لم يكن ضرورياً لإنقاص خوفهم تقديم عرض حي لطفل آخر يلعب مع كلب؛ أعطت مشاهد من فيلم النتيجة نفسها. وكانت أكثر أنواع المشاهد تأثيراً، هي التي تظهر ليس طفلاً واحداً، بل عدة أطفال يلعبون مع كلابهم؛ يبدو أن مبدأ البرهان الاجتماعي يعمل بأفضل صورة، عندما يقدم البرهان بعمل عدة أشخاص[3].

يمكن استعمال التأثير القوي للمشاهد المسجلة في تغيير سلوك الأطفال لعلاج مشكلات مختلفة. يبدو دليل واضح في دراسة أجراها عالم النفس (روبرت أوكونر) على الانعزال الاجتماعي لدى أطفال مرحلة ما قبل المدرسة. لقد شاهدنا جميعاً أطفالاً من هذا النوع، يستحون جداً، ويقفون وحدهم على أطراف مناطق لعب أقرانهم وتجمعاتهم. كان (أوكونر) قلقاً من أن هناك نمطاً طويل الأمد من العزلة في طور التشكل، حتى في هذا العمر الباكر، سيؤدي إلى مشكلات في الراحة الاجتماعية والتأقلم تستمر حتى الكهولة. في محاولة لعكس هذا النموذج، صور (أوكونر) فيلماً يحتوي على 11 مشهداً مختلفاً من أنشطة مدرسة الحضانة. كان كل فيلم يبدأ بإظهار طفل مختلف وحيد يشاهد بعض الأنشطة الاجتماعية التي تجري، ثم يدخل بحماس في النشاط مما يجعل الجميع سعداء. اختار (أوكونر) مجموعة من أكثر الأطفال انطواء من أربع حضانات، وعرض عليهم الفيلم. كان التأثير ملفتاً للنظر. بدأ الأطفال المنطوون بالتفاعل مع أقرانهم بنسب مماثلة لنسب الأطفال الطبيعيين في الحضانات. الذي يثير الدهشة أكثر، هو ما وجده (أوكونر) عندما عاد لملاحظة الأطفال بعد ستة أسابيع. بينما بقي الأطفال المنطوون الذين لم يشاهدوا فيلم (أوكونر) على انطوائهم القديم، كان أولئك الذين شاهدوا الفيلم يتقدمون أطفال المدرسة في الأنشطة الاجتماعية. يبدو أن هذا الفيلم الذي تبلغ

مدته 23 دقيقة الذي لم يشاهد سوى مرة واحدة، كان كافياً لمعاكسة نموذجٍ يمكن أن يستمر طوال العمر من السلوك غير التأقلمي. تلك هي قوة مبدأ البرهان الاجتماعي[4].

عندما يتعلق الأمر بإظهار قوة البرهان الاجتماعي، هناك قصة هي أكثر القصص المفضلة لدي على الإطلاق. هناك عدة أمور أدت إلى هذا التفضيل: إنها تقدم مثالاً رائعاً لطريقة ملاحظة المسهم، التي تستعمل أقل بكثير مما يجب، وهي الطريقة التي يدرس فيها العالم عملية ما عن طريق الانغماس في حدوثها الطبيعي؛ إنها تقدم معلومات تثير اهتمام مجموعات مختلفة جداً مثل علماء التاريخ، وعلماء النفس، وعلماء اللاهوت؛ والأهم من ذلك أنها تُظهر كيفية تطبيق البرهان الاجتماعي علينا -ليس من قبل الآخرين، بل من قبلنا نحن أنفسنا- ليؤكد لنا أن ما نفضل أن يكون صحيحاً سوف يبدو صحيحاً.



الشكل 4-1

البحث عن معنى أعلى (وأعلى)

يمكن أن يكون جذب الحشود قوياً بصورة مفرطة

(الرسوم من مجلة بنش، تحرير ويليام هيويسون. دار نشر سنت مارتن، شركة محدودة. حقوق النشر 1979. دار نشر بنش المحدودة.)

القصة قصة قديمة، تتطلب فحص معطيات قديمة؛ لأن الماضي مرصع بحركات دينية تعتقد بتواريخ معينة، خاصة الألفيات. تنبأت طوائف وفرق دينية مختلفة أنه في زمن معين أو آخر سيأتي خلاص، وسعادة كبيرة لمن يؤمن بتعاليم المجموعة. ويُتنبأ كل مرة أن حادثاً مهماً لا لبس فيه، عادة جائحة تنهي العالم، سيترافق مع التخليص. بالطبع، ظهر على الدوام أن هذه التنبؤات خاطئة. يفزع أعضاء مثل هذه المجموعات فزعاً شديداً، عندما لا تأتي النهاية حسب الموعد المحدد.

لكن التاريخ يسجل نموذجاً مبهماً لما يحصل مباشرة بعد الإخفاق الذريع للنبوءة. بدلاً من انحلال المجموعة، وترك الأوهام، كثيراً ما يزداد اقتناع الفرقة باعتقاداتها. مع أنهم يخاطرون بجعل أنفسهم محط سخرية الجماهير، فإنهم ينزلون إلى الشوارع، ويؤكدون عقيدتهم علناً، ويبحثون عن مؤمنين جدد بحماس قوّاه عدم تحقق اعتقاد أساسي، بدلاً من أن يضعفه. حصل ذلك مع الطائفة الجبلية في تركية في القرن الثاني، وطائفة تجديد التعميد في هولندة في القرن السادس عشر، والسبتيين في أزمير في القرن السابع عشر، والألفيين في أمريكة في القرن التاسع عشر. وحسب اعتقاد ثلاثي من علماء النفس، فإن هذا هو الحال أيضاً مع فرقة يوم الحساب في شيكاغو اليوم. سمع هؤلاء العلماء -(ليون فيستنغر)، و(هنري ريكين)، و(متانلي شاكتر)- الذين كانوا حينئذ زملاء في جامعة مينيسوتا عن جماعة شيكاغو، وشعروا أنها تستحق الدراسة عن كثب. نتج عن قرارهم، إجراء البحث عن طريق الانضمام، متخفين للجماعة؛ ليكونوا أعضاءً جدداً، ووضع مراقبين إضافيين مأجورين ضمن صفوفها، ظهور وصف غني واقعي مدهش لما حصل قبل يوم الكارثة المزعومة وبعده[5].

كان عدد أعضاء الفرقة الدينية قليلاً، لم يتعدَّ أبداً ثلاثين عضواً. كان قادتهم رجالاً ونساء في منتصف العمر، بدَّل الباحثون أسماءهم، بغرض النشر، إلى الدكتور (توماس آرمسترونغ) والسيدة (ماريان كيتش). كان الدكتور (آرمسترونغ)، الذي يعمل طبيباً في الخدمات الطبية لطلاب الكليات، مهتماً منذ زمن طويل بالتصوف، والسحر والأطباق الطائرة؛ لذلك كان هو المرجع المحترم عن هذه الموضوعات بالنسبة للجماعة. لكن السيدة

(ماريان كييتش) كانت مركز الاهتمام والنشاط. وكانت قد بدأت في وقت باكر من السنة بتلقي رسائل من مخلوقات روحية، كانت تسميها الحرّاس، موجودة على كوكب آخر. كانت تلك الرسائل التي تجري على يد (ماريان كييتش) عن طريق «الكتابة الآلية» تشكل حجماً كبيراً من نظام الاعتقاد الديني للجماعة. كانت تعاليم الحرّاس مرتبطةً قليلاً بالتفكير المسيحي التقليدي. لا عجب إذاً أن أحد الحراس، واسمه (ساناندا)، قد «أظهر» نفسه على أنه التجسد الحالي للمسيح.

بدأت رسائل الحراس، التي كانت دوماً محط بحث وتفسير ضمن المجموعة، تأخذ أهمية جديدة عندما بدأت تنبئ عن كارثة عظيمة وشيكة، طوفان يبدأ في نصف الكرة الغربي، ويطوق العالم في نهاية الأمر. على الرغم من أن أعضاء الجماعة خافوا في البداية، إلّا أن رسائل لاحقة طمأنتهم أنهم هم وجميع من يؤمن بالدروس التي ترسل عن طريق السيدة (كييتش) سوف ينجون. قبل حصول النكبة، سيأتي رجال من الفضاء؛ ليحملوا المؤمنين في صحون طائرة إلى شاطئ أمان، يفترض أنه على كوكب آخر. لم تعطَ معلومات كثيرة عن عملية الإنقاذ سوى أن يستعد المؤمنون لأن يُلتقطوا بترديد كلمات سرية معينة سيتم تبادلها («لقد تركت قبعتي في المنزل». «ما هو سؤالك؟» «أنا حمّال نفسي») وبإزالة كل معدن من ثيابهم؛ لأن ارتداء أو حمل من المعدن يجعل رحلة الطبق الطائر «خطرة جداً».

لاحظ (فيستنغر)، و(ريكين)، و(شاكتر)، وهم يراقبون التحضيرات في الأسابيع التي سبقت موعد الطوفان، باهتمام خاص، نمطين من تصرفات أعضاء الجماعة. أولاً: كان مستوى الالتزام بنظام اعتقاد الجماعة عالياً جداً. اتخذت خطوات غير قابلة للتراجع من قبل أفراد الجماعة؛ لتوقعهم الرحيل عن الأرض المشؤومة. واجه معظمهم معارضة لاعتقاداتهم من قبل عائلاتهم وأصدقائهم، لكنهم استمروا مع ذلك في إيمانهم الراسخ، وإن كان ذلك يعني في كثير من الأحيان فقدان محبة الآخرين. في الواقع، كان عدد من أفراد الجماعة قد هُدد من قبل الجيران أو العائلة باللجوء إلى القضاء للحكم بأنهم مجانين. في حالة الدكتور (آرمسترونغ)، قدمت أخته استدعاءً لأخذ أصغر

ولديه منه. ترك عديد من المؤمنين وظائفهم، أو أهملوا دراستهم لتكريس كامل أوقاتهم للحركة. تخلى بعضهم عن ممتلكاته الشخصية أو رماها أيضاً، متوقعاً أن تصبح قريباً عديمة الفائدة. هؤلاء أناس جعلهم تأكدهم أنهم يمتلكون الحقيقة يتحملون ضغوطاً اجتماعية واقتصادية وقضائية هائلة. أناس ينمو التزامهم بعقيدتهم مع كل مقاومة لضغط يطبق عليهم.

المظهر الثاني المهم لتصرفات المؤمنين قبل الطوفان: كانت شكلاً يثير الفضول من شدة بلادته. كان مدهشاً - بالنسبة لأشخاص من الواضح أنهم مقتنعون بصحة عقيدتهم - أنهم لم يقوموا بالكثير لنشر كلمتهم. مع أنهم نشروا في البداية أخبار الكارثة القادمة، إلّا أنه لم تكن هناك محاولات للبحث عن مهتدين، أو محاولات لإرشاد الناس بفاعلية. كانوا مستعدين لإطلاق الإنذار، وتقديم الاستشارة لمن يستجيب تطوعاً لها، لكن ذلك كل ما في الأمر.

كان امتعاض المجموعة لجهود التجنيد واضحة بوجوه عديدة، عدا عن محاولات الإقناع الشخصية. تم الحفاظ على السرية في عدة أمور - حرقت النسخ الإضافية للدروس، وضعت كلمات سر وإشارات سرية، منع بحث تسجيلات خاصة معينة مع أشخاص من خارج الجماعة (كانت التسجيلات سرية إلى درجة أن الأعضاء القدامى كانوا ممنوعين من كتابة ملاحظات عنها). تم تجنب الظهور في العلن. مع اقتراب يوم الكارثة، تداعى عدد متزايد من الصحفيين ومراسلي محطات الإذاعة والتلفاز على مركز الجماعة في منزل السيدة (كييتش). كان معظم هؤلاء الناس يرَدُّون أو يتم تجاهلهم. كان أكثر جواب يقدم لهم هو: «لا تعليق». على الرغم من أن المراسلين فقدوا الاهتمام في وقت ما، إلّا أنهم عادوا لأخذ الثأر عندما طرد الدكتور (آرمسترونغ) من وظيفته في قسم الخدمات الصحية في الكلية؛ بسبب نشاطه الديني؛ هُدد صحفي معين مثابر بشكوى قضائية. رُدّ حصار آخر ليلة الطوفان، عندما دفع المراسلون المؤمنين وضايقوهم للحصول على المعلومات. لخص الباحثون فيما بعد موقف الجماعة العاطفي قبل الطوفان من الظهور العلني والدعوة بنبرة احترام: «عندما تعرضوا لموجة هائلة من الضغط الإعلاني، قاموا

بكل ما يستطيعون لتجنب الشهرة؛ مع أنهم أعطوا عشرات الفرص لهداية الناس، إلّا أنهم بقوا متهربين وسريين وتصرفوا بلا مبالاة تكاد تكون فوقية جداً». أخيراً، عندما طرد جميع المراسلين والأشخاص الذين كان يمكن أن يصبحوا مهتدين، من المنزل، بدأ المؤمنون بتحضيراتهم الأخيرة لقدوم سفينة الفضاء التي ستصل منتصف تلك الليلة. لا بد أن المشهد، كما رآه (فيستنغر)، و(ريكين)، و(شاكتر) كان يبدو كمشهد على مسرح هزلي. كان أشخاص طبيعيون في كل النواحي الأخرى -ربة منزل، طالب كلية، طالب ثانوية، ناشر، طبيب، موظف في متجر معدات ثقيلة ووالدته- يشاركون جدياً في كوميدية تراجيدية. أخذوا التوجيهات من عضوين كانا يتصلان بالتناوب مع الحراس؛ دعمت رسائل (ماريان كيتش) الخطية من (ساناندا) تلك الليلة من قبل «البيرثا»، خبيرة تجميل سابقة يعطي «الخالق» التعليمات على لسانها. راجعوا الجمل باجتهاد، وهم يرددون معاً ما يجب أن يقال قبل دخول الطبق الطائر، «أنا حمّالي الخاص». «أنا مؤشري الخاص». بحثوا بجدية إذا كانت الرسالة من متصل سمى نفسه كابتن فيديو -شخصية تلفازية فضائية رائجة آنذاك- كانت تفسر تفسيراً صحيحاً أنها تهريج أو أنها رسالة مشفرة من منقذيهم. قاموا بطقوسهم مرتدين الثياب المناسبة. تماشياً مع تعليمات عدم حمل شيء معدني على الصحن الطائر، ارتدى المؤمنون ثياباً مفتوحة؛ كي يستطيعوا تمزيق القطع المعدنية ورميها. نزعت العيون المعدنية من أحذيتهم. لم ترتدِ النساء حمالات الثدي، أو قصصن القطع المعدنية من الحمالات. نزع الرجال السَّحَّاب من البناطيل التي كانت مشدودة على الخصر بحبال، بدلاً من الأحزمة.

اختبر أحد الباحثين تشدد المجموعة في نزع كل ما هو معدني اختباراً حياً عندما علق قبل منتصف الليل بخمس وعشرين دقيقة أنه قد نسي أن ينزع السَّحَّاب من البنطال. كما يخبرنا الباحثون، «أحدثت هذه المعلومات ما يشبه الهلع. هرع به الدكتور (آرمسترونغ) إلى غرفة النوم، وبيدين مرتجفتين وبصر يحملق في الساعة، قص السَّحَّاب بشفرة حلاقة، وخلع مشبكها بقصاصة أسلاك». انتهت العملية المسرّعة، وأعيد الباحث إلى غرفة الجلوس، أقل «معدنيةً»، لكن أعتقد أنه أكثر شحوباً.

مع دنو وقت الرحيل، هدأ المؤمنون في صمت وترقب. يتوافر لنا، بوجود العلماء في المكان، وصف مفصل للحوادث التي رشحت في أثناء هذه المدة بالغة الأهمية في حياة المجموعة:

كانت الدقائق العشر الأخيرة دقائق عصيبة للمجموعة في غرفة الجلوس. لم يكن لديهم شيء يفعلونه سوى الجلوس والانتظار، ومعاطفهم في أحضانهم. في غمرة السكون العصيب دقت ساعتان بصوت عالٍ، إحداهما أسرع من الأخرى بعشر دقائق. عندما أشارت أسرعهما إلى خمس دقائق بعد منتصف الليل، ذكر أحد الباحثين ذلك بصوت عالٍ. أجاب عدد من الناس أن منتصف الليل لم يحن بعد. أكد (بوب إيستمان) أن الساعة الأبطأ هي الصحيحة؛ لقد ضبطها بنفسه عصر ذلك اليوم. إنها تظهر أن الوقت لا يزال أربع دقائق قبل منتصف الليل.

مرت هذه الدقائق الأربع بصمت تام عدا جملة واحدة. عندما أظهرت الساعة [الأبطأ] أن الوقت أصبح دقيقة واحدة قبل حلول موعد التوجه إلى السفينة، هتفت (ماريان) بصوت متوتر عالي النبرة: «ولم تضل أي خطة!» دقت الساعة اثنتي عشرة دقة، كل منها تقرع قرعاً مؤلماً في صمت الترقب. جلس المؤمنون دون حراك.

قد يتوقع المرء أن يرى ارتكاساً مرئياً. لقد مر منتصف الليل ولم يحصل شيء. الكارثة نفسها تبعد أقل من سبع ساعات. لم يكن هناك ما يرى في ارتكاس الناس في الغرفة. لم يكن أي حديث، أي صوت. سكن الناس سكون الأصنام، كانت وجوههم تبدو متجمدة دون أي تعبير. كان (مارك بوست) هو الشخص الوحيد الذي تحرك. استلقى على أريكة وأغمض عينيه، لكن دون أن ينام. عندما تحدثوا معه، فيما بعد، أجاب بكلمات أحادية المقطع، لكنه عدا عن ذلك بقي دون حراك. لم يُظهر الآخرون أي شيء على السطح، مع أنه بدا واضحاً فيما بعد أنهم أصيبوا بقوة.

> حل بالتدريج وبصورة مؤلمة جو من اليأس والتشوش فوق المجموعة. أعادوا فحص التنبؤات والرسائل المرفقة. أعاد الدكتور (آرمسترونغ) والسيدة (كييتش) توكيد إيمانهم. فكر المؤمنون ملياً في مأزقهم ونبذوا التفسيرات المقدمة لهم تفسيراً وراء الآخر على أنها غير مرضية. في لحظة من اللحظات، قرابة الساعة الرابعة صباحاً، انهارت السيدة (كييتش)، وبكت بمرارة. قالت وهي تتنشج: إنها تعرف أن هناك أشخاصاً قد بدؤوا يشكون، لكن المجموعة يجب أن تضيء لمن يحتاج إليه أكثر من غيره، وأن المجموعة يجب أن تبقى مترابطة. كان بقية المؤمنين يفقدون رباطة جأشهم أيضاً. كانوا جميعاً مهزوزين بوضوح، وكان عدد منهم على وشك البكاء. لقد أصبحت الساعة الآن الرابعة والنصف صباحاً، ولم توجد طريقة بعد للتعامل مع عدم تحقق الموعد. بحلول هذا الوقت، بدأ الآن أيضاً معظم أعضاء الجماعة يتحدثون صراحةً عن إخفاق المرافقة في القدوم منتصف الليل. بدت المجموعة على وشك الانهيار.

في خضم كل هذا الشك المتراكم، ومع زحف الشكوك في ثقة المؤمنين، شاهد الباحثون حادثتين مدهشتين. الأولى تلو الأخرى. حصلت الأولى نحو الساعة الخامسة إلّا الربع، عندما قفزت يد السيدة (ماريان كييتش) فجأة لتنفيذ مهمة النسخ عبر «الكتابة الآلية» لنص مقدس من الأعلى. «لقد نشرت المجموعة الصغيرة التي جلست وحدها طوال الليل كثيراً من الضوء، لدرجة أن الرب قد أنقذ العالم من الخراب». على الرغم من أنه كان تفسيراً أنيقاً وفاعلاً، إلّا أنه لم يكن كافياً وحده؛ على سبيل المثال، نهض أحد الأعضاء ببساطة بعد سماعه، ووضع قبعته ومعطفه، وغادر المكان. كان هناك حاجة إلى شيء إضافي يعيد المؤمنين إلى درجة اعتقادهم السابقة.

في تلك اللحظة، حصلت الحادثة الملحوظة الثانية لتحقق تلك الحاجة. مرة أخرى، تقدم كلمات الذين كانوا حاضرين وصفاً حياً:

> تغير الجو العام في المجموعة تغيراً حاداً، وتغير كذلك سلوكهم. بعد دقائق من قراءة الرسالة التي تفسر عدم تحقق الوعد، تلقت السيدة (كييتش)

رسالة أخرى تأمرها بنشر التفسير في العلن. أخذت الهاتف وبدأت تتصل برقم صحيفة. بينما كانت تنتظر أن يوصلوها بالشخص المناسب، سألها شخص من الأشخاص: «ماريان، هل هذه أول مرة اتصلت فيها أنتِ بصحيفة؟» كان جوابها فورياً: «آه، نعم، هذه هي أول مرة أتصل فيها بهم. لم يكن لدي ما أخبرهم به من قبل، لكنني أشعر الآن أن الأمر عاجل». كان شعورها يعكس شعور أعضاء المجموعة جميعهم، حيث إنهم كانوا جميعاً يشعرون بالعجلة. حالما أنهت (ماريان) مكالمتها، تعاقب أعضاء المجموعة الآخرون في الاتصال بالصحف ومحطات التلفزة الخاصة ومحطات الإذاعة والصحف الوطنية، لنشر تفسير عدم حصول الفيضان. بذلك فتح المؤمنون الآن موضوعات للاهتمام العام، كانت حتى ذلك الوقت سرية جداً. في حين طردوا منذ ساعات قليلة المراسلين، وشعروا أن الاهتمام الذي كان الإعلام يوليهم إياه اهتمام مؤلم، صاروا الآن باحثين شرهين عن الدعاية.

لم يحصل تغير مفاجئ في السياسات المتعلقة بالسرية وبوسائل الإعلام فحسب، بل حصل أيضاً تغير في موقف المجموعة تجاه المتحولين الجدد. في حين أنه كان من يحتمل انضمامه ممن زاروا المنزل يهمل في معظم الأحيان، أو يرد على أعقابه أو يعامل باهتمام سطحي، فقد شهد اليوم اللاحق لعدم تحقق الوعد قصة مختلفة تماماً. أُدخل كل من طرق الباب وقوبل بالترحيب، وأجيب على جميع الأسئلة، وبذلت جهود لهداية كل من هؤلاء الزوار. ربما كان أفضل مثال على قبول الأعضاء -غير المسبوق- بالترحيب بمن يحتمل أن ينضم إلى الجماعة هو حالة تسعة طلاب في المرحلة الثانوية جاؤوا في الليلة اللاحقة يريدون الحديث مع السيدة (كييتش).

وجدوها تتحدث على الهاتف في نقاش عميق عن الأطباق الطائرة مع متصل، اتضح فيما بعد أنها تعتقد أنه رجل فضاء. كانت متلهفة للحديث معه، وفي الوقت نفسه كانت توّاقة لإبقاء زوارها الجدد؛ لذلك شملتهم ببساطة في

المحادثة، وبقيت مدة ساعة من الزمن تتحدث بالتناوب مع ضيوفها في غرفة الجلوس، ومع «رجل الفضاء» على الطرف الآخر من الهاتف. كانت حريصة على الهداية، بحيث إنها لم تكن لتدع أي فرصة تفوت.

إلى ماذا نستطيع أن نعزو تحول المجموعة الجذري؟ تحولوا في غضون ساعات من محافظين متشددين كتومين على الكلمة إلى ناشرين متحمسين لها. وما الذي دفعهم لاختيار هذا التوقيت السيئ، حيث سيؤدي عدم حصول الطوفان على الأغلب لجعل غير المؤمنين يحملون المجموعة وعقيدتها على محمل السخرية؟

حصلت الحادثة المهمة في وقت ما في أثناء «ليلة الطوفان» عندما بدا واضحاً أكثر فأكثر أن النبوءة لن تتحقق. الغريب في الأمر، أنه لم يكن تأكدهم السابق هو الذي دفع المجموعة إلى نشر العقيدة؛ بل كان الشعور بعدم التأكد الذي بدأ ينتهك إيمانهم. كان الدافع هو الإدراك المستنتج أنه إذا كانت تنبؤات سفينة الفضاء والطوفان خاطئة، فإن كامل النظام الإيماني الذي تعتمد عليه التنبؤات قد يكون خاطئاً أيضاً. لا بد أن ذلك الاحتمال المتنامي كان يبدو شنيعاً بالنسبة للمجتمعين في غرفة الجلوس.

كان أعضاء المجموعة قد قطعوا شوطاً طويلاً، وضحوا من أجل عقيدتهم بأشياء أكبر من أن تسمح لهم برؤية عقيدتهم تنهار؛ سوف يكون العار والثمن الاقتصادي والسخرية أكبر مما يستطيعون تحمله. تتسرب حاجة المجموعة المخيّمة عليهم إلى التعلق بتلك العقائد تسرباً مثيراً للمشاعر من كلماتهم هم أنفسهم: من امرأة شابة لديها طفل عمره ثلاث سنوات:

> يجب أن أؤمن أن الطوفان قادم في الحادي والعشرين؛ لأنني أنفقت أموالي جميعها. تركت عملي، تركت مدرسة الحاسوب... يجب أن أؤمن.

ومن كلام الدكتور (آرمسترونغ) لأحد الباحثين بعد أربع ساعات من إخفاق الطبق الطائر في القدوم:

كان عليّ أن أقطع شوطاً طويلاً . لقد تخليت عن كل شيء تقريباً. لقد قطعت كل صلة. لقد حرقت كل جسر. لقد أدرت ظهري للعالم. ليس لدي إمكانية الشك. يجب أن أؤمن. ولا توجد أي حقيقة أخرى.

تصوروا الزاوية التي وجد فيها الدكتور (أرمسترونغ) وأتباعه أنفسهم مع اقتراب الصباح. كان الالتزام بعقيدتهم متيناً جداً، بحيث لم يكن بالإمكان تحمل أي حقيقة أخرى. غير أن الحقيقة الواقعة ضربت مجموعة العقائد دون رحمة: لم تحط أي أطباق طائرة، لم يقرع الباب أي رجل فضائي، لم يحصل أي طوفان، لم يحصل أي شيء مثلما تنبؤوا به. بما أن الأدلة الواقعية قد قوضت الشكل المقبول الوحيد للحقيقة، لم يعد للمجموعة سوى طريقة واحدة للخروج من الزاوية. يجب أن يثبتوا نوعاً آخر من البراهين على مصداقية اعتقادهم: البرهان الاجتماعي.

يفسر ذلك عندئذ التحول المفاجئ من متآمرين سريين إلى دعاة متحمسين. ويفسر التوقيت الغريب للتحول - تماماً الوقت الذي جعلهم فيه عدم تحقق معتقداتهم أقل إقناعاً - على الإطلاق - للناس حولهم. كان من الضروري المخاطرة بتحمل ازدراء، غير المؤمنين وسخريتهم؛ لأن الظهور للعلن ومحاولة جذب مؤمنين جدد كانت الأمل الوحيد الباقي. إذا استطاعوا أن ينشروا الكلمة، إذا استطاعوا أن يخبروا من لا يعرف، إذا استطاعوا إقناع المتشكك، وإذا استطاعوا، عن طريق ذلك، كسب مؤمنين جدد، فإن معتقداتهم العزيزة المهددة سوف تصبح أكثر صحة. يقول مبدأ البرهان الاجتماعي ذلك: كلما زاد عدد الأشخاص الذين يجدون الفكرة صحيحة، كانت الفكرة أصح. كانت مهمة المجموعة واضحة؛ بما أنه لا يمكن تغيير البرهان الواقعي، إذاً يجب تغيير البرهان الاجتماعي. (أقنِع وسوف تقتنع!)[6].

سبب الوفاة: غير أكيد، عدم التأكد

تعمل جميع أسلحة التأثير التي نناقشها في هذا الكتاب في ظروف معينة أكثر من ظروف أخرى. إذا كنا نريد أن نحمي أنفسنا حماية كافية ضد أي من هذه الأسلحة، فمن الضروري

أن نعرف ظروف عمل السلاح المثالية؛ كي نعرف متى نكون أكثر عرضة لتأثيره. بالنسبة للبرهان الاجتماعي، رأينا سابقاً إشارة إلى أفضل توقيت له. كان الشعور باهتزاز الثقة هو الذي دفع مؤمني شيكاغو إلى البحث عن منضمين جدد. عموماً، عندما لا نكون واثقين من أنفسنا، وعندما تكون الحالة غير واضحة أو مبهمة، وعندما يسيطر الشك، فإننا نصبح أكثر احتمالاً لرؤية أفعال الآخرين على أنها صحيحة ومن ثم قبول تلك الأفعال.

لكن في خضم فحصنا لارتكاس الأشخاص الآخرين كي نحل مشكلة تشككنا، من المحتمل أن نفوّت حقيقة مهمة دقيقة. ربما كان هؤلاء الناس يبحثون عن البرهان الاجتماعي أيضاً. خاصة في الظروف المبهمة، يمكن أن يؤدي ميل كل شخص إلى النظر لرؤية ما يفعله كل شخص آخر إلى ظاهرة مثيرة تسمى «الجهل التعددي». يساعد الفهم الدقيق لظاهرة الجهل التعددي مساعدة لا حد لها في شرح الحصول المتكرر في بلدنا لما يشكل في آن واحد لغزاً وخزياً عاماً: أخفقت مجموعة كاملة من المتفرجين في تقديم المساعدة لضحايا يحتاجون حاجة ماسة إلى المساعدة.

المثال التقليدي لعدم قيام المتفرجين بأي شيء هو الحادثة التي أثارت أكبر قدر من النقاش في الدوائر الصحفية والسياسية والعلمية، التي بدأت بحادثة قتل عادية في منطقة كوينز في مدينة نيويورك. قُتلت شابة تبلغ العشرين من العمر تدعى كاثرين جينوفيز في اعتداء تعرضت له في ساعة متأخرة من الليل في الشارع الذي يقع فيه منزلها، بينما كانت عائدة من عملها. لا يمكن أن نمر على حادثة قتل مرور الكرام، لكن في مدينة بحجم نيويورك وصخبها لم تتطلب حادثة قتل (جينوفيز) أكثر من جزء ضئيل من عمود صحفي في صحيفة نيويورك تايمز. كان يمكن أن تموت قصة كاثرين جينوفيز معها في اليوم نفسه من شهر آذار عام 1964 لولا حصول خطأ بسيط.

تصادف أن كان محرر شؤون المدينة في جريدة التايمز أ. م. (روزنثال) يتناول طعام الغداء مع مفوض الشرطة في المدينة بعد أسبوع من الحادثة. سأل (روزنثال) المفوض عن حادثة قتل مختلفة في منطقة كوينز. ظن المفوض أن (روزنثال) يسأله عن حادثة (جينوفيز) فكشف عن شيء مذهل توصل إليه تحقيق الشرطة. كان شيئاً

ترك كل من سمع به، بما فيهم المفوض، مشدوهاً وتواقاً إلى تفسير. لم تعانِ (كاثرين جينوفيز) من موت سريع ومكظوم. كانت حادثة تعذيب طويلة صاخبة في العلن. لحق بها القاتل وهجم عليها ثلاث مرات في الشارع على مدى خمس وثلاثين دقيقة قبل أن تُسكت سكينته في النهاية صراخها الطالب للنجدة. المذهل أن ثمانية وثلاثين جاراً من جيرانها شاهدوا حادثة قتلها، وهم آمنون، من خلف نوافذ شققهم دون أن يرفع أحدهم إصبعاً؛ ليتصل بالشرطة.

كان (روزنثال)، الحائز سابقاً على جائزة بولتزر في الصحافة، صحفياً يعرف القصة المثيرة عندما يسمعها. عيّن في اليوم نفسه الذي تناول فيه الغداء مع المفوض مراسلاً لبحث «ناحية المتفرج» من حادثة جنيوفيز. في غضون أسبوع، نشرت جريدة التايمز مقالة طويلة على الصفحة الأولى أثارت عاصفة من الجدل والتفكير. تظهر المقاطع الأولى من التقرير نبرة وتركيزاً على القصة المطولة:

> شاهد ثمانية وثلاثون شخصاً محترماً ملتزماً بالقانون من مواطني كوينز على مدى نصف ساعة قاتلاً يلاحق امرأة ويطعنها في ثلاثة اعتداءات في شارع كيو غاردنز.
>
> أخافته أصواتهم وأوقفته، وسطوع أضواء غرف نومهم المفاجئة مرتين. لكنه عاد في كل من المرتين، وبحث عنها، وطعنها من جديد. لم يتصل أي شخص بالشرطة في أثناء الاعتداء؛ اتصل شخص واحد بعد أن ماتت المرأة.
>
> مرّ على هذه الحادثة أسبوعان من الزمن. لكن المفتش العام المساعد (فريدريك م. لوسون)، المسؤول عن مفتشي المنطقة الذي يتمتع بخبرة خمسة وعشرين عاماً في التحقيق الجنائي لا يزال مصعوقاً.
>
> يمكنه أن يعد كثيراً من جرائم القتل تحصيل حاصل. لكن جريمة القتل في كيو غاردنز تثير حيرته، ليس لأنها جريمة، بل لأن «أشخاصاً طيبين» لم يتصلوا بالشرطة.

كما هي حال المفتش العام المساعد (لوسون)، كانت الصدمة والحيرة ردتا الفعل الطبيعيتان، لكل من علم تفاصيل القصة غالباً. جاءت الصدمة أولاً، فتركت الشرطة والصحفيين والقراء مذهولين. سرعان ما تبعت الحيرةُ الصدمةَ. كيف أخفق ثمانية وثلاثون «شخصاً طيباً» في التصرف في تلك الظروف؟ لم يستطع أحد أن يفهم ذلك، حتى الذين شاهدوا الجريمة كانوا مرتبكين. أجابوا واحداً تلو الآخر: «لا أدري، حقاً لا أدري». قدم بعضهم أسباباً ضعيفة لتصرفهم. على سبيل المثال، قال اثنان أو ثلاثة: إنهم كانوا «خائفين» أو «لم يريدوا أن يتورطوا». لكن هذه الأسباب لم تصمد أمام الفحص الدقيق: كان يمكن لاتصال بسيط من مجهول أن ينقذ (كاثرين جينوفيز) دون أن يهدد سلامة الشاهد أو يضيع وقته. لا، لم يكن خوف الشهود أو عدم رغبتهم في تعقيد حياتهم هو الذي يفسر عدم قيامهم بأي شيء؛ كان هناك شيء آخر لم يكن يفهمه، حتى هم.

لكن التشوش لم يكن سبباً يقدم قصة إخبارية قوية. لذلك أكدت الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى جميعها- أصبح الآن عدد من الصحف، ومحطات التلفزة، والمجلات يتابعون تطورات القصة- التفسير الوحيد الذي كان متوافراً في ذلك الوقت: لم يكن الشهود، مثل أي شخص منا، مهتمين إلى درجة التورط. لقد أصبحنا أمة أنانية لا شعور فيها. إن صعوبات الحياة الحديثة، في المدن خاصة، جعلت منا أشخاصاً قساة. لقد أصبحنا «مجتمعاً بارداً» لا نملك أي شعور، ولا نهتم بنداء المواطنين الآخرين.

دعماً لهذا التفسير، بدأت تظهر بانتظام قصص جديدة تفصّل فيها أنواع كثيرة من عدم مبالاة العامة. حتى إنه بدا في المدة التي أعقبت، كشف ملابسات حادثة (جينوفيز)، أن صحيفة التايمز صارت تقرع قرعاً مستمراً على وتر اللامبالاة. كذلك كان مثل ذلك التفسير يُدعم بملاحظات المعلقين الاجتماعيين المتشدقين الذين يبدو أنهم لا يعترفون بأي حيرة عندما يتحدثون مع الصحافة. وجد هؤلاء أيضاً أن حادثة (جينوفيز) لها أهمية اجتماعية واسعة النطاق. استعمل الجميع كلمة «اللامبالاة»، التي من الملفت للنظر أنها ظهرت في عناوين قصة الصفحة الأولى في جريدة التايمز، مع أنهم كانوا يفسرون اللامبالاة بشكل مختلف. عزاها بعضهم إلى آثار العنف المشاهد على التلفاز، وبعضهم الآخر للنزعة المكبوتة إلى العنف، لكن معظمهم اتهم «انعدام الشخصية الفردية» في

حياة المدن «بمجتمعها الضخم» و«عزل الفرد عن الجماعة». حتى (روزنثال)، الذي كان أول من نشر القصة، الذي جعلها في النهاية موضوع كتاب، استسلم لنظرية اللامبالاة التي تسببها حياة المدينة.

> لايستطيع أحدالقول لماذا لم يرفع الأشخاص الثمانية والثلاثون سماعة الهاتف، بينما كان يجري الاعتداء على الآنسة (جينوفيز)؟ لأنهم لا يستطيعون أن يخبرونا بأنفسهم. لكن يمكن أن يُفترض أن لا مبالاتهم كانت فعلاً من النوع الذي يميز المدن الكبيرة. إذا كان الشخص محاطاً ومضغوطاً بملايين الناس، فإن منعهم من الاصطدام المستمر به يبدو كأنه عملية نجاة من الناحية النفسية. والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي تجاهلهم قدر الإمكان. إن عدم الاكتراث بالجار ومشكلاته، منعكس شَرْطي في الحياة في نيويورك، كما هو في المدن الكبيرة الأخرى[7].

مع تضخم قصة (جينوفيز) - عدا عن كتاب (روزنثال)، أصبحت محط تركيز عدد كبير من مقالات الصحف والمجلات، وعدد من البرامج الوثائقية الإخبارية التلفازية، ومسرحية قرب شارع برودوي - جذبت انتباه اثنين من أساتذة الجامعة في علم النفس العاملين في نيويورك، هما (بيب لاتين) و(دون دارلي). درسا تقارير حادثة (جينوفيز)، وبناء على معرفتهما لعلم النفس الاجتماعي، وصلا إلى ما بدا أنه أقل التفسيرات احتمالاً على الإطلاق - التفسير هو أن ثمانية وثلاثين شخصاً كانوا موجودين. أكدت الروايات السابقة للقصة دون خلاف أنه لم يتخذ أي إجراء، بالرغم من أن ثمانية وثلاثين شخصاً كانوا يشاهدون. اقترح (لاتين) و(دارلي) أنه لم يقدم أي شخص منهم المساعدة بالذات، لأنه كان هناك ذلك العدد الكبير من المشاهدين. افترض عالما النفس أنه، لسببين على الأقل، لن يقدم المتفرج على حالة طارئة، على الأغلب، المساعدة عندما يوجد عدد من المتفرجين الآخرين. السبب الأول واضح نسبياً. مع وجود مساعدين محتملين في المكان، تقل مسؤولية كل شخص على انفراد: «ربما سيتصل شخص آخر طلباً للمساعدة، ربما اتصل شخص آخر أصلاً». لذلك، حيث إن كل فرد يظن أن فرداً آخر سوف يساعد، أو ساعد بالفعل، لا يتقدم أحد بالمساعدة.

السبب الثاني أكثر مخادعة من الناحية النفسية؛ فهو يعتمد على مبدأ البرهان الاجتماعي، ويشتمل على تأثير الجهل التعددي. في كثير من الأحيان لا تكون الحالة الطارئة واضحة على أنها حالة طارئة. هل الرجل المستلقي في الزقاق ضحية لهجمة قلبية، أم هو رجل ثمل نائم في سكره؟ هل الأصوات الحادة في الشارع صوت إطلاق نار أم صوت الاحتراق الراجع في محرك شاحنة؟ هل الفوضى في المنزل المجاور اعتداء يتطلب استدعاء الشرطة، أم خلاف عائلي صاخب، التدخل فيه غير مناسب وغير مرحب به؟ ماذا يحصل؟ الميل الطبيعي في مثل هذه الأوقات من عدم التأكد هو النظر لرؤية ما يفعله الآخرون؛ بحثاً عن أدلة. يمكننا أن نعرف من طريقة تصرف المشاهدين الآخرين إذا كانت الحادثة طارئة أم لا.

لكن ما يسهل نسيانه هو أن الآخرين جميعهم، الذين يشاهدون الحادثة، يبحثون، على الأغلب أيضاً، عن البرهان الاجتماعي. ولأننا نفضل جميعاً أن نبدو رابطي الجأش، وغير مرتبكين بين الآخرين، فإننا سنبحث على الأغلب بهدوء عن تلك الأدلة، بنظرات مموهة قصيرة إلى الناس حولنا. لذلك فإن كل شخص سيرى الآخرين جميعهم يبدون غير محتارين ولا يقومون بشيء. نتيجة محتملة، وبسبب البرهان الاجتماعي، ستفسر الحادثة بين الجميع على أنها غير طارئة. حسب (لاتين) و(دارلي)، هذه هي حالة الجهل التعددي «الذي يقرر فيه كل شخص أنه طالما لا يوجد أي شخص قلق، إذاً لا يوجد ما يدعو للقلق. في حين أن الخطر قد يكون قد وصل في الواقع إلى الدرجة التي تجعل الفرد الواحد، غير المتأثر بالهدوء الظاهر على الآخرين، يقوم بشيء ما تجاهه»[8].

الزبدة المثيرة لتفكير (لاتين) و(دارلي) هي أن فكرة «الأمان بين الحشود»، بالنسبة لضحية الحالة الطارئة، فكرة خاطئة تماماً في كثير من الأحيان. قد يكون حظ الشخص المحتاج إلى المساعدة في الحالة الطارئة أفضل في النجاة إذا كان هناك شاهد واحد بدلاً من وجود حشد. لاختبار هذه النظرية غير العادية، قام (لاتين) و(دارلي) وطلابهما وزملاؤهما ببرنامج بحث مرتب مثير للإعجاب، أعطى مجموعة واضحة من النتائج. كانت العملية الأساسية هي تمثيل حوادث طارئة يشهدها، إما شخص واحد أو مجموعة

من الناس. سجل الباحثون عدد الحالات التي تلقى فيها ضحايا الحوادث الطارئة مساعدة ضمن هذين الظرفين. في تجربتهم الأولى، حصل طالب من نيويورك يتظاهر بأنه مصاب بنوبة صرعية على المساعدة في 85 % من الحالات، عندما كان هناك مشاهد واحد، بينما حصل على المساعدة في 31 % من الحالات، عندما كان هناك خمسة مشاهدين. حيث إن جميع المشاهدين المنفردين قدموا المساعدة،



الشكل 4-2

ضحية؟

في حالات مثل هذه، عندما تكون الحاجة للمساعدة الطارئة غير واضحة، لن يحصل الضحايا الحقيقيون حتى على المساعدة في الغالب. فكر ماذا لو كنت العابر الثاني في هذه الصورة، فإنك ستتأثر بالعابر الأول وتعتقد أنه لا توجد حاجة للمساعدة.

.(*JAN HALASKA, PHOTO RESEARCHERS, INC.*)

يصعب الجدال بأن مجتمعنا «مجتمع بارد» لا يهتم فيه أحد لمعاناة الآخرين. من الواضح جداً أن هناك شيئاً في وجود المتفرجين الآخرين قد قلل المساعدة إلى مستوى مخجل. فحصت دراسات أخرى، أهمية البرهان الاجتماعي في إحداث «لامبالاة» واسعة بين المشاهدين. زرع الباحثون في مجموعة من المشاهدين أشخاصاً مدربين على التصرف، وكأنه لا توجد أي حالة طارئة. على سبيل المثال، في تجربة أخرى في نيويورك، قام 75% من الشهود المنفردين الذين شاهدوا دخاناً يتسلل من تحت بابٍ بالإبلاغ عن الدخان؛ لكن عندما شاهدت مجموعات مكونة من ثلاثة أشخاص تسرب الدخان، تم الإبلاغ عنه في 38% من الحالات. لكن عندما شملت مجموعات الأشخاص الثلاثة اثنين من الذين تدربوا على تجاهل الدخان كان عدد المتفرجين الذين قاموا بأي فعل أقل عدداً بين الجميع؛ تم الإبلاغ عن تسرب الدخان في 10% فقط من الحالات. في دراسة مشابهة أجريت في تورنتو، قدم الشهود المتفرجون المساعدة في 90% من الحالات، في حين قدمت المساعدة من قبل 16% فقط عندما كان الشاهد موجوداً مع متفرجَين آخرين لم يقدما أي مساعدة.

بعد أكثر من عشر سنوات من هذه الأبحاث، أصبح لدى علماء الاجتماع الآن فكرة جيدة عن الوقت الذي فيه يقدم الشاهد مساعدة طارئة. أولاً، على عكس النظرة التي ترى أننا أصبحنا مجتمعاً مكوناً من أشخاص قساة القلوب لا يهتمون بالآخرين، عندما يقتنع الشهود أن هناك حالة طارئة، فإن احتمال المساعدة كبير جداً. في هذه الظروف، عدد الشهود الذين يتدخلون بأنفسهم أو يطلبون المساعدة يدعو للارتياح. على سبيل المثال، في أربع تجارب، تم تمثيل مشاهد حوادث سير أصيب فيها عامل صيانة. عندما كان واضحاً أن الرجل مصاب ويحتاج إلى المساعدة، قدمت له المساعدة في 100% من الحالات في اثنتين من التجارب. في التجربتين الثانيتين، عندما كانت المساعدة تعرض المساعد إلى خطر أسلاك كهربائية خطرة، حصل الضحايا على مساعدة الشهود في 90% من الحالات. بالإضافة إلى ذلك، حصلت هذه النسب العالية من المساعدة، سواء كان الشهود يرون الحادثة على انفراد أو ضمن جماعات[9].

كما في حالات أخرى، كان الوضع مختلفاً جداً عندما لم يكن المتفرجون متأكدين أنهم يشاهدون حادثة طارئة. عندها تكون فرص الضحية بالحصول على المساعدة أكثر عند وجود شاهد واحد بالمقارنة مع وجود مجموعة، خاصة إذا كان أعضاء المجموعة غرباء عن بعضهم. يبدو أن تأثير الجهل التعددي أقوى بين الغرباء، لأننا نحب أن نبدو رابطي الجأش وأكابر بين العامة، ولأننا لا نعرف ارتكاس الأشخاص الذين لا نعرفهم، فإننا على الغالب لن نطلق مشاعرنا، ولن نقرأ مشاعر قلق الآخرين عندما نكون بين مجموعة من الغرباء. لذلك، قد يُنظر إلى حالة قد تكون طارئة على أنها غير طارئة وتعاني الضحية[10].

تظهر نظرة فاحصة إلى هذه المجموعة بالاعتماد على نتائج الأبحاث نموذجاً تفصيلياً منوِّراً. تتوافر جميع الظروف التي تقلل من فرص حصول ضحية الحادثة الطارئة على مساعدة الشهود في المدينة بصورة طبيعية وبريئة: (1) على عكس المناطق الريفية، المدن أماكن صاخبة تصرف الانتباه وتتبدل كثيراً ويصعب فيها التأكد من طبيعة الأشياء التي يصادفها المرء. (2) بيئة المدينة بطبيعتها أكثر ازدحاماً؛ لذلك يكون الناس على الأغلب مع أناس آخرين عندما يشاهدون حالة طارئة. (3) يعرف أصحاب المنازل في المدينة نسبة أقل من أصحاب المنازل الآخرين بالمقارنة مع سكان المدن الصغيرة؛ لذلك يجد سكان المنازل أنفسهم على الأغلب بين مجموعة من الغرباء عندما يشاهدون حالة طارئة.

تتوافق هذه الصفات الطبيعية الثلاث لبيئة المدن الكبرى - الارتباك، الازدحام، المستوى المنخفض من التعارف - كثيراً مع العوامل التي ظهر في الأبحاث أنها تنقص مساعدة المتفرجين. نستطيع إذاً أن نفسر لماذا يحصل ذلك العدد الضخم من عدم تدخل المشاهدين في المدن دون الحاجة إلى استخدام مفاهيم تشاؤمية مثل «انعدام الشخصانية» و«الانعزال في المدن الضخمة».

«امنع نفسك من أن تصبح ضحية»

لكن شرح مخاطر الحياة المدنية بصورة أقل تشاؤماً لا يخلصنا منها. مع انتقال سكان العالم للعيش في المدن -في غضون عشر سنوات سيصبح نصف البشر سكان

مدن- ستزداد الحاجة إلى إنقاص هذه المخاطر. لحسن الحظ، يقدم فهمنا الجديد لظاهرة «لا مبالاة» المتفرجين أملاً حقيقياً. يمكن لضحية الحادثة الطارئة، المزود بهذه المعلومات العلمية، أن يزيد فرص تلقي المساعدة من الآخرين زيادة ضخمة. المفتاح هو إدراك أن المتفرجين ضمن المجموعة لا يقومون بأي تصرف؛ لأنهم غير متأكدين، وليس لأنهم غير طيبين. لا يساعدون لأنهم غير متأكدين هل توجد حالة طارئة في الواقع، وهل هم مسؤولون عن فعل شيء ما؟ عندما يتأكدون بوجود مسؤولية للتدخل في حالة طارئة واضحة، فإنهم يستجيبون بهمة قوية!

حالما ندرك أن العدو ليس حالة اجتماعية متخيّلة مثل «لا شخصية للفرد في المدن»، بل هو حالة بسيطة من عدم التأكد، يصبح بإمكاننا، بوصفنا ضحايا أن نتخذ خطوات معينة لحماية أنفسنا عن طريق إنقاص عدم تأكد المشاهدين. تخيل، على سبيل المثال، أنك تمضي عصر يوم من أيام الصيف وأنت تشاهد عرضاً موسيقياً في حديقة عامة. مع نهاية العرض وانصراف الناس، تلاحظ وجود خدر طفيف في إحدى ذراعيك، لكنك تهمله على أساس أنه لا شيء يستحق الاهتمام. لكن بينما تبتعد مع الناس المنتشرين إلى مناطق بعيدة في الحديقة تشعر أن الخدر ينتشر ممتداً إلى يدك وصاعداً إلى صفحة وجهك. تشعر بعدم التوجه، فتقرر الجلوس إلى جذع شجرة؛ لترتاح لحظة. سرعان ما تدرك أن هناك خطباً خطيراً. لم يساعدك الجلوس أبداً؛ في الواقع، لقد ازداد توازن العضلات والتحكم بها سوءاً إلى درجة أنك أصبحت تجد صعوبة في تحريك فمك ولسانك لتتكلم. تحاول النهوض لكنك تعجز. يخطر بذهنك خاطر مروّع: «يا إلهي، إنني أصاب بسكتة دماغية!» تمر مجموعات من الناس قربك، لكن معظمهم لا يبدي أي اهتمام. يراجع العدد القليل من المارة الذين لاحظوا الطريقة الغريبة التي سقطت فيها قرب الشجرة، والنظرة الغريبة على وجهك البرهان الاجتماعي حولهم، ويستمرون في سيرهم مقتنعين أنه لا توجد أي مشكلة؛ لأنهم رأوا أنه لم يقم أحد بأي تصرف.

إذا وقعت في ورطة كهذه، فماذا يمكن أن تفعل لزيادة فرص الحصول على المساعدة؟ الوقت حيوي جداً؛ لأن قدراتك الجسدية تتهاوى. إذا فقدت قدرتك على الكلام

أو الحركة، أو فقدت وعيك، فإن فرص حصولك على المساعدة ستتضاءل جداً. من الضروري جداً أن تحاول طلب المساعدة بسرعة. لكن ما هي أكثر طرق طلب المساعدة فاعلية؟ لن يفيدك على الأغلب الأنين والتأوه والصياح. قد يجلبون لك بعض الاهتمام، لكنها لن تقدم معلومات كافية تؤكد للعابرين أن هناك حادثة حقيقية طارئة.

إذا كان الصراخ وحده يؤدي لتلقي المساعدة من الحشود المارة، فربما يجب أن تكون أكثر تحديداً. يجب فعلاً أن تقوم بأكثر من ذلك لنيل الانتباه؛ يجب أن تعلن بوضوح أنك تحتاج إلى مساعدة. يجب ألّا تسمح للمتفرجين أن يعتقدوا أن حالتك ليست طارئة. استخدم كلمة: «ساعدوني» في طلبك للحصول على المساعدة في حالتك الطارئة. ولا تخشى من كونك مخطئاً. الحرج عامل خسيس يجب أن تسحقه سحقاً هنا. في حالة سكتة دماغية، لا يوجد أي مجال للقلق من الإحراج الناتج عن المبالغة في تقويم مخاطر حالتك. الفارق في الثمن الذي ستدفعه هو، بين لحظة إحراج وبين احتمال الموت أو الشلل مدى الحياة.

لكن النداء المدوّي طلباً للمساعدة ليس طريقتك الأكثر فاعلية. مع أنه قد يقلل شكوك المتفرجين بشأن وجود حالة طارئة حقيقية، فإنه لن يزيل عدداً آخر من الشكوك المهمة في ذهن كل متفرج من المتفرجين: ما هو نوع المساعدة المطلوبة هنا؟ هل يجب أن أكون أنا من يقدم هذه المساعدة، أم يجب أن يقدمها شخص أكثر أهلية؟ هل ذهب أحد أصلاً لطلب المساعدة الاختصاصية، أم هل تقع المسؤولية على عاتقي؟ بينما يقف المتفرج محدقاً بك وهو يصارع هذه الأسئلة يكون الوقت الحيوي لنجاتك في تلاشٍ سريع.

من الواضح إذاً أنك يجب بوصفك ضحية أن تقوم بأكثر من تنبيه المتفرجين إلى حاجتك للمساعدة في حالتك الطارئة؛ يجب أن تزيل أيضاً الشكوك من أذهانهم بطريقة المساعدة التي يجب أن يقدموها، ومن يجب أن يقدمها. لكن ما هي أفضل الطرق للقيام بذلك وأكثرها ضماناً؟

بناء على نتائج الأبحاث التي رأيناها، فإن نصيحتي هي عزل فرد واحد من الجماعة: حدق وتكلم وأشر مباشرة إلى شخص ما أو آخر: «أنت، سيدي صاحب السترة الزرقاء،

أحتاج إلى مساعدة. اطلب سيارة إسعاف من فضلك». يجب بهذه العبارة الواحدة أن تكون قد طردت الشكوك جميعها، التي يمكن أن تمنع المساعدة أو تؤخرها. بتلك العبارة الواحدة ستكون قد وضعت الرجل في السترة الزرقاء في دور «المنقذ».يجب أن يكون قد فهم الآن أن هناك حاجة إلى المساعدة الطارئة؛ يجب أن يكون قد فهم أنه هو، وليس أي شخص آخر، مسؤول عن تقديم المساعدة؛ وأخيراً يجب أن يكون قد فهم كيفية تقديم المساعدة. تدل البراهين العلمية جميعها أن النتائج يجب أن تكون سريعة وفاعلة.

لذلك، عموماً، أفضل إستراتيجيةٍ للحصول على المساعدة الطارئة هي إقلال شكوك الناس بحالتك، ومسؤولياتهم. كن دقيقاً أكثر ما يمكن في تحديد حاجتك للمساعدة. لا تدع المتفرجين يصلون إلى استنتاجاتهم الخاصة؛ لأن مبدأ البرهان الاجتماعي وتأثير الجهل التعددي قد يؤديان، خاصةً عند وجود حشود، إلى تصور مشكلتك على أنها ليست طارئة.

واطلب المساعدة من شخص واحد من مجموعة المتفرجين. قاوم الميل الطبيعي لتقديم طلب عام للمساعدة. اختر شخصاً واحداً وكلّف ذلك الشخص بالمهمة. وإلاّ من السهل أن يفترض كل فرد في الحشد أن شخصاً آخر يجب أن يقدم المساعدة، أو سوف يقدم المساعدة، أو قد قدم المساعدة. قد تكون هذه الطريقة أهم طريقة يجب تذكرها بين الطرق المصممة جميعها لكسب المطاوعة للطلب الموجودة في هذا الكتاب. يمكن أن يؤدي فشلك في طلب المساعدة الطارئة، في نهاية المطاف، إلى عواقب شخصية شديدة.

شاهدت منذ مدة قصيرة برهاناً واقعياً على هذه النقطة. حدث معي حادث سيارة خطر نسبياً. كنا أنا وسائق السيارة الثانية مصابين بوضوح: كان قد سقط مغشياً عليه على عجلة القيادة، بينما استطعت أن أترنح خارجاً من وراء مقودي وأنا مضرج بالدماء. حصل الحادث في مركز تقاطع طرق على مرأى من عدد من الأشخاص الذين توقفت سياراتهم عند الإشارة الضوئية. بينما جثوت على ركبتي على الطريق قرب السيارة، محاولاً أن أصفي ذهني، تبدلت الإشارة الضوئية، وبدأت السيارات المنتظرة بالتقدم ببطء عبر التقاطع؛ كان السائقون يحملقون، لكنهم لم يتوقفوا.

أتذكر أنني كنت أفكر، «يا إلهي لا، الأمر يحصل كما في الأبحاث. السائقون يمرون دون توقف!» أفترض أنه من حسن حظي أنني كنت أعرف، بصفتي عالم نفس اجتماعي، ما يكفي عن الدراسات التي أُجريت على المتفرجين ليخطر لي هذا الخاطر. عندما فكرت في مأزقي على ضوء نتائج الأبحاث، عرفت تماماً ماذا يجب أن أفعل. رفعت نفسي بما يكفي لأشاهد، وأشرت إلى سائق إحدى السيارات: «اتصل بالشرطة».وقلت وأنا أشير مباشرة إلى سيارة ثانية وثالثة: «توقف، نحن نحتاج إلى مساعدة». كانت استجابة أولئك الناس فورية. استدعوا الشرطة، وسيارة إسعاف على الفور، واستخدموا مناديلهم لمسح الدم عن وجهي. وضعوا سترة تحت رأسي، وتطوعوا بالتقدم ليكونوا شهوداً على الحادث؛ تبرع أحدهم بأن يركب معي إلى المستشفى.

لم تكن المساعدة سريعة فحسب، بل كانت مغرية ومُعدِية أيضاً. بعد أن رأى السائقون القادمون من الجهة الثانية لتقاطع السيارات تقف لمساعدتي، توقفوا هم أيضاً وبدؤوا بالعناية بالسائق الآخر. أصبح مبدأ البرهان الاجتماعي يعمل لصالحنا الآن. الخدعة تكمن في جعل الكرة الثلجية تجري في اتجاه المساعدة. حالما تحقق ذلك، استطعت أن أرتاح، وأترك اهتمام المتفرجين الحقيقي، ودفعة البرهان الاجتماعي الطبيعية ينجزان الباقي.

إذا كنت أنا قرداً، فسأفعل ما يفعله القرد

ذكرنا سابقاً أن مبدأ البرهان الاجتماعي، شأنه شأن جميع أسلحة التأثير الأخرى، ينجح في بعض الظروف أكثر مما ينجح في ظروف أخرى. لقد اختبرنا أحد هذه الظروف: عدم التأكد. دون أي شك، عندما لا يكون الناس متأكدين يصبحون أكثر احتمالاً لاستعمال تصرف الآخرين ليكونوا مرشدين لتقرير كيف يجب أن يتصرفوا هم أنفسهم. لكن إضافة إلى ذلك، يوجد ظرف آخر من ظروف العمل هو: التشابه. يعمل مبدأ البرهان الاجتماعي بأكثر فاعلية ممكنة عندما نراقب تصرف آخرين مشابهين تماماً لنا. يقدم لنا تصرف مثل هؤلاء الناس تبصراً أشد لما يشكل السلوك الصحيح بالنسبة لنا. لذلك فإننا نميل لاتباع شخص مماثل أكثر من ميلنا لاتباع شخص مغاير.

أعتقد أن هذا هو السبب في أننا أصبحنا نرى عدداً متزايداً من شهادات الأشخاص العاديين الموجودين في الطريق على شاشة التلفاز هذه الأيام. يعرف مصممو الإعلانات اليوم أن إحدى طرق النجاح في بيع منتج للمشاهدين العاديين (الذين يشكلون أكبر سوق محتمل) هي توضيح أن الأشخاص «العاديين» الآخرين يحبون ذلك المنتج ويستعملونه. لهذا نسمع وابلاً من المديح من رجال ونساء عاديين جداً، سواء أكان المنتج هو شراب غازي، أم مسكن للألم، أم منظف غسيل.

يقدم بحث علمي دليلاً أكثر إقناعاً على أهمية المماثلة في تحديد ما إذا كنا سنقلد سلوك الآخرين. يمكن أن نرى مثالاً واضحاً، خصوصاً، في دراسة أجراها علماء علم النفس في جامعة كولومبية. وضع الباحثون محافظ جيب على الأرض في عدة مواقع في مركز مانهاتن؛ لمراقبة ما يحصل عندما يجدها الناس. احتوت جميع المحافظ على دولارين نقداً، وإيصالاً مصرفياً بقيمة 26,30 دولاراً، ومعلومات مختلفة تعطي اسم «مالك» المحفظة وعنوانه. إضافة إلى ذلك، احتوت المحفظة أيضاً على رسالة تفيد بأن المحفظة لم تفقد مرة واحدة، بل مرتين. كانت الرسالة مكتوبة إلى المالك من رجل وجدها من قبل، وكان ينوي إعادتها، أشار الذي وجد المحفظة في رسالته، إنه سعيد بتقديم المساعدة، وأن فرصة تقديم الخدمة قد جعلته يشعر بالرضا عن نفسه.

كان واضحاً لكل من وجد إحدى هذه المحافظ أن الشخص حسن النية قد فقد المحفظة في طريقه إلى صندوق البريد، كانت المحفظة موضوعة في ظرف عليه عنوان المالك. أراد الباحثون معرفة عدد الأشخاص الذين يجدون المحفظة، ويتبعون خطى الرجل الأول الذي وجدها، بإرسال المحفظة سالمة إلى مالكها الأصلي. لكنهم قبل أن يلقوا المحافظ على الأرض، باين الباحثون مظهراً من مظاهر الرسائل التي وضعوها في المحافظ. كُتبت بعض الرسائل بلغة إنكليزية عادية بيد من بدا أنه أمريكي عادي، بينما كتبت رسائل أخرى بلغة إنكليزية ركيكة من قبل الشخص الأول الذي وجد المحفظة، الذي عرّف نفسه بأنه أجنبي وصل حديثاً إلى البلاد. بعبارة أخرى، صوّر الشخص الذي وجد الرسالة أول مرة وحاول إعادتها، في الرسالة على أنه، إما مماثل أو مغاير لمعظم الأمريكيين.



الشكل 4-3

الشبان ذوو التفكير الحر

كثيراً ما نعتقد أن المراهقين متمردون ذوو عقل مستقل. لكن من المهم أن ندرك أن ذلك صحيح فقط في تصرفهم تجاه ذويهم. عندما يكونون ضمن مراهقين آخرين، فإنهم يتصرفون تصرفاً جماعياً حسب ما يخبرهم البرهان الاجتماعي أنه صحيح.

(ERJC KNOLL, TAURUS PHOROS)

كان السؤال المثير للاهتمام هو إذا كان سكان مانهاتن الذين وجدوا المحفظة والرسالة سيتأثرون أكثر من إرسالهم للرسالة إذا كان الرجل الأول الذي حاول إرسالها مماثلاً لهم. كان الجواب واضحاً جداً: أعيد 33% فقط من المحافظ عندما كان الشخص الأول الذي وجد الرسالة مغايراً، لكن 70% منها أعيدت عندما كان يعتقد أنه مماثل للآخرين. تدل هذه النتائج على صفة من صفات مبدأ البرهان الاجتماعي. سوف نستعمل أفعال الآخرين لتقرير السلوك الملائم لنا، خاصة عندما نرى أن الآخرين أشخاص مماثلون لنا.

لا ينطبق هذا الميل فقط على الكهول، بل ينطبق على الأطفال أيضاً. وجد الباحثون في مجال الصحة، على سبيل المثال، أن البرنامج المدرسي المضاد للتدخين له تأثير دائم

فقط، عندما يستعمل تلاميذ من العمر نفسه على أنهم مدرسون. وجدت دراسة أخرى أن التلاميذ الذين شاهدوا فيلماً يظهر فيه شعور الأطفال الإيجابي تجاه الذهاب إلى طبيب الأسنان، خف لديهم شعور القلق من زيارة طبيب الأسنان كثيراً، خصوصاً، عندما كانوا بنفس عمر الأطفال الممثلين في الفيلم. أود لو كنت أعرف نتائج هذه الدراسة الثانية عندما كنت أحاول، قبل عدة سنوات من نشرها، أن أخفف نمطاً آخر من القلق الذي كان يعاني منه ابني (كريس).

أنا أعيش في أريزونة، حيث تكثر برك السباحة في الباحات الخلفية. إحدى العواقب المؤسفة هي أن عدة أطفال صغار يغرقون عند سقوطهم في برك السباحة التي لا يوجد عليها رقيب. لذلك كنت حريصاً على تعليم (كريس) السباحة في وقت باكر من عمره. لم تكن المشكلة أنه يخاف من الماء، كان في الواقع يحب الماء. كانت المشكلة هي أنه يرفض النزول في الماء إذا لم يضع حول خصره دولاب السباحة مهما حاولت أن ألاطفه أو أكلمه أو أخزيه ليترك تلك العادة. بعد أن أخفقت على مدى شهرين، استأجرت من يقدم المساعدة: طالب تخرج من طلابي، منقذ سباحة ضخم طويل القامة عمل سابقاً مدرباً للسباحة. فأخفق تماماً مثلما أخفقت. لم يستطع أن يقنع (كريس) حتى بتجريب تحريك يديه في الماء إذا كان خارج الدولاب البلاستيكي.

كان (كريس) طوال ذلك الوقت يحضر معسكراً يومياً يقدم لأعضائه أنشطة مختلفة، بما فيها استخدام برك السباحة الكبيرة التي كان يتجنبها خائفاً. ذهبت في أحد الأيام، بعد وقت قصير من إخفاق طالب التخرج لأخذ (كريس) من المعسكر ووصلت قبل موعد الانصراف بقليل. شاهدت، وفمي متدلٍ من الذهول، كريس يركض على لوح القفز ويقفز إلى منتصف أعمق قسم من المسبح. أصبت بالذعر، وبدأت بخلع حذائي؛ كي أقفز في المسبح لإنقاذه عندما رأيته يخرج إلى السطح، ويسبح إلى طرف المسبح، حيث جريت نحوه وحذائي في يدي.

صرخت بحماس: «(كريس)، أنت تستطيع السباحة، أنت تستطيع السباحة!».

قال عرضاً: «نعم. تعلمت كيف أسبح اليوم».

صحت وأنا أحرك يديَّ معبراً عن حماسي: «هذا رائع، هذا رائع جداً، لكن كيف لم تحتج إلى دولابك اليوم؟».

شرح (كريس)، وهو يبدو محرجاً؛ لأن والده بدا مسلوب العقل وهو يبل جرابيه في بركة صغيرة من الماء، ويلوح بحذائه في الهواء: «حسناً، أنا أبلغ ثلاث سنوات من العمر، و(تومي) يبلغ ثلاث سنوات من العمر. و(تومي) يستطيع أن يسبح دون دولاب، هذا يعني أنني أستطيع أن أسبح دون دولاب أيضاً».

كنت أستحق أن أركل نفسي. بالطبع، إن (كريس) يتطلع إلى تومي الصغير، وليس إلى طالب تخرج بطول مترين، ليحصل على أوثق المعلومات عما يستطيع أو لا يستطيع أن يفعله. لو فكرت أكثر في حل مشكلة (كريس) مع السباحة لوظفت مثال (تومي) الجيد في وقت أبكر، وربما كنت سأوفر على نفسي شهرين من الإحباط. كان يمكن ببساطة أن ألاحظ في المعسكر اليومي أن (تومي) يجيد السباحة، ثم رتبت مع والديه أن يمضي بعد ظهر عطلة الأسبوع يسبح في بركتنا. أظن أن دولاب كريس كان سيختفي في آخر النهار[11].

إن أي عامل يستطيع أن يحفز 70% من سكان نيويورك بأن يعيدوا المحفظة (أو يستطيع أن يقلل من احتمالات تدخين الشباب، أو أن يقلل الخوف من زيارة طبيب الأسنان) لا بد أن يكون مثيراً للإعجاب. غير أن نتائج مثل هذه الدراسات لا تعطي سوى لمحة بسيطة عن التأثير الهائل لتصرف الأشخاص الآخرين على السلوك البشري. توجد أمثلة أكثر قوة على هذا. حسب علمي، تبدأ أوضح قصة تظهر هذا التأثير بإحصائية غير منطقية: بعد أن تتصدر حادثة انتحار الصفحات الأولى في الصحف، تبدأ الطائرات بالسقوط من السماء بنسب مثيرة للقلق، طائرات خاصة، طائرات الشركات النفاثة، طائرات الخطوط الجوية.

على سبيل المثال، ظهر أنه بعد نشر أنواع معينة من قصص الانتحار المتداولة بين العامة، يزداد مباشرة عدد الناس الذين يموتون في حوادث الطائرات التجارية بنسبة

1000 %. لا تقتصر الزيادة على وفيات حوادث الطيران. يزداد عدد وفيات حوادث السيارات أيضاً[12]. هل يمكن أن يكون هناك سبب على الإطلاق؟

يقدم أحد التفسيرات نفسه على الفور. الظروف الاجتماعية نفسها التي تدفع بعض الناس للانتحار تجعل الآخرين يموتون في الحوادث. على سبيل المثال، قد يرتكس بعض الأشخاص القابلين للانتحار بالظروف الاجتماعية القاسية (الأزمات الاقتصادية، زيادة نسب الجرائم، التوتر الدولي) فيقررون إنهاء كل شيء. لكن الآخرين قد يتأثرون بأسلوب مختلف بتلك الحوادث: قد يغضبون أو يفقدون صبرهم أو يصبحون عصبيين أو شاردي الذهن. حسب درجة تعامل هؤلاء (أو خدمتهم) مع السيارات أو الطائرات في المجتمع، سوف نرى زيادة حادة في عدد حوادث السيارات، أو وفيات الطائرات.

لذلك، حسب تفسير «الظروف الاجتماعية» هذا، تسبب بعض العوامل الاجتماعية التي تسبب الوفيات المتعمدة أيضاً الحوادث المتعمدة، وهو السبب في أننا نجد علاقة قوية جداً بين قصص الانتحار والحوادث القاتلة. لكن هناك إحصاءات مثيرة للدهشة تدل على أن هذا ليس التفسير الصحيح: تزيد الحوادث المميتة زيادة كبيرة فقط في المناطق التي نشرت فيها قصص الانتحار بصورة واسعة. لم تحصل قفزة مماثلة في مثل هذه الوفيات في مناطق أخرى توجد في الظروف الاجتماعية نفسها، لكن لم تنشر صحفها قصص الانتحار بشكل واسع. الأكثر من ذلك، كلما أعطي للانتحار علنية أكثر ضمن تلك المناطق التي خصصت فيها الصحف مساحة للقصص، يزداد عدد الحوادث المميتة اللاحقة. لذلك، ليس السبب في مجموعة من الحوادث الاجتماعية الشائعة تحرض على الانتحار من جهة، وعلى الحوادث القاتلة من جهة أخرى، لكن السبب هو إعلان قصص الانتحار الذي يؤدي بحد ذاته إلى حوادث السيارات والطائرات.

قدّم تفسير «الفقدان بالموت» لشرح العلاقة القوية بين إعلان قصص الانتحار والحوادث اللاحقة. تقول الحجج: إنه بسبب كون قصص الانتحار المنشورة في الصفحات الأولى تتعلق في كثير من الأحيان بأشخاص معروفين محترمين، فإن موتهم الذي يعم وسائل الإعلام يُدخل الناس في حالة من الصدمة الحزينة. يفقد هؤلاء

الأشخاص حذرهم في التعامل مع السيارات والطائرات بسبب صدمتهم وانشغالهم. النتيجة زيادة حادة في الحوادث المميتة في السيارات والطائرات، التي نراها بعد ظهور قصص الانتحار في الصفحات الأولى للصحف. على الرغم من أن نظرية (الفقدان بالموت) يمكن أن تفسر العلاقة بين درجة العلنية التي تأخذها القصة والحوادث الآتية المميتة–كلما زاد عدد الأشخاص الذين يعرفون قصة الانتحار، يزداد عدد الأشخاص الذين يحسون بالفقدان ويصبحون أقل حذراً – فإنها لا تفسر حقيقة مروعة أخرى: تؤدي تقارير الصحف التي تتحدث عن ضحايا انتحار يموتون على انفراد إلى زيادة في حوادث وفاة أفراد على انفراد، بينما تؤدي تقارير حوادث الانتحار إضافة للجريمة إلى زيادة تقتصر على حوادث الوفيات المتعددة فقط. لا يمكن لشعور الفقدان وحده أن يفسر هذا النموذج.

لذلك، فإن تأثير قصص الانتحار على حوادث السيارات والطائرات هو تأثير متخصص بصورة مدهشة. تؤدي قصص الانتحار الصرف التي يموت فيها شخص واحد فقط إلى حوادث يموت فيها شخص واحد فقط؛ وتؤدي القصص المركبة من الانتحار والجريمة التي يموت فيها أكثر من شخص إلى حوادث يموت فيها أكثر من شخص. إذا لم تكن «الظروف الاجتماعية» ولا «الفقدان بالموت» قادرين على تفسير هذا النظام المحير من الحقائق، فمن يستطيع ذلك؟ يعتقد عالم اجتماع من جامعة كاليفورنية في سان دييغو أنه قد وجد الجواب. اسم العالِم (ديفيد فيليبس)، وهو يوجه إصبع اتهام مقنعٍ لما يسميه «أثر ويرذر».

تثير قصة (ويرذر) القشعريرة والفضول في آن واحد. منذ أكثر من قرنين من الزمن، نشر رجل عظيم من رجال الأدب الألماني يدعى (جوهان فون غوته) رواية (أحزان الشاب ويرذر). كان للرواية التي ينتحر فيها بطل القصة المسمى (ويرذر) أثر كبير. لم تمنح غوته الشهرة الفورية فحسب، بل أطلقت أيضاً موجة من حوادث الانتحار المحاكية على طول أوروبة. كان التأثير قوياً إلى درجة أن السلطات في عدة دول أوربية منعت الرواية.

تابع الأستاذ الجامعي (فيليبس) في أبحاثه (أثر ويرذر) إلى العصور الحديثة. أظهرت أبحاثه أن نسب الانتحار تزداد زيادة كبيرة بعد ظهور قصة انتحار على

الصفحات الأولى للصحف، مباشرة في المناطق الجغرافية التي حصلت القصة فيها على علنية واسعة. يحاجّ (فيليبس) بأن بعض الناس الذين يعانون من المشكلات، الذين يقرؤون عن قتل شخص لنفسه، يقتلون أنفسهم تقليداً له. يقرر هؤلاء الناس، مقدمين بصورة مرضية مبدأ البرهان الاجتماعي - كيف يجب أن يتصرفوا، معتمدين على كيفية تصرف أشخاص آخرين يعانون من المشكلات.

حصل (فيليبس) على أدلته المتعلقة (بأثر ويرذر) في الحياة الحديثة بدراسة إحصاءات حوادث الانتحار في الولايات المتحدة الأمريكية بين عام 1947 و1968. وجد أنه في الشهرين اللاحقين لكل حادثة انتحار تنشر على الصفحات الأولى للصحف، يقتل ثمانية وخمسون شخصاً، أكثر من العادة أنفسهم. بعبارة أخرى، كل قصة انتحار قتلت ثمانية وخمسين شخصاً كانوا سيستمرون في الحياة لولا القصة. وجد (فيليبس) أيضاً أن هذا الميل للقيام بالانتحار يحصل بصورة أساسية في مناطق البلاد التي كان الإعلان فيها عن حادثة القتل واسعاً، وكلما أعطيت علنية أكبر للانتحار الأول، ازداد عدد حوادث الانتحار اللاحقة.

إذا كانت الحقائق المحيطة (بأثر ويرذر) تبدو لكم مشابهة على نحوٍ مريب لتأثير قصص الانتحار على وفيات حوادث الطيران والسيارات، فإن الأستاذ (فيليبس) لم يغفل أيضاً عن هذا التشابه. في الواقع، إنه يزعم أن جميع الزيادات في الوفيات بعد حوادث الانتحار التي تظهر على صفحات الجرائد الأولى يمكن أن تفسر على أنها الشيء نفسه: الانتحار المقلّد. عند معرفة نبأ انتحار شخص آخر، يقرر عدد كبير من الناس أن الانتحار فعل ملائم لهم أيضاً. يقرر بعض هؤلاء الأشخاص بعد ذلك الانتحار بوضوح لا لبس فيه، مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في عدد حالاته.

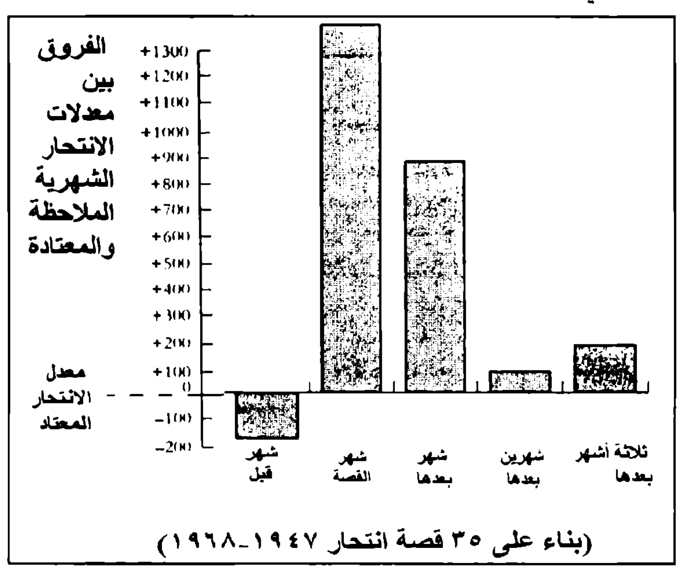
لكن أناساً آخرين يتصرفون تصرفاً غير مباشر. لا يريد هؤلاء، لسبب أو لآخر، أن يظهروا وكأنهم قد قتلوا أنفسهم - لحماية سمعتهم، أو لتجنيب عائلاتهم الخزي والألم، أو ليستطيع من يعول عليهم أن يأخذ أموال التأمين على الحياة. يفضلون أن يظهروا وكأنهم قد ماتوا في حوادث. لذلك يسببون عن قصد لكن بأسلوب خفي اصطدام السيارة أو الطائرة التي يقودونها أو ببساطة يركبون فيها. يمكن أن يحصل ذلك بطرق مألوفة

لنا جداً. يمكن لطيار طائرة تجارية أن يخفض أنفها في لحظة الإقلاع الحرجة، أو أن يهبط هبوطاً غير قابل للتفسير على مهبط مشغول، مخالفاً لتعليمات برج المراقبة؛ يمكن لسائق السيارة أن ينحرف فجأة ليضرب شجرة، أو سيارة قادمة؛ يمكن لراكب في سيارة أو في طائرة شركة خاصة أن يعيق عمل السائق مسبباً حادثاً قاتلاً؛ يمكن لطيار طائرة خاصة، على الرغم من جميع تحذيرات اللاسلكي، أن يصدم طائرته بطائرة أخرى. لذلك، حسب الدكتور (فيليبس)، ينتج الارتفاع المقلق في وفيات الحوادث، الذي نراه بعد نشر الصفحات الأولى لحوادث الانتحار، على الأغلب بسبب (أثر ويرذر) المطبق سراً.

أعدُّ هذه الرؤية بصيرة رائعة. أولاً، تفسر جميع المعطيات تفسيراً جميلاً. إذا كانت هذه الحوادث فعلاً حالات خفية من الانتحار المقلَّد، يصبح من المنطقي أن نرى زيادة في الحوادث بعد ظهور قصص الانتحار. ويصبح من المنطقي أن تحصل أعلى زيادة في عدد الحوادث بعد أن تكون قصص الانتحار قد نالت أعلى نصيب من العلنية، وبذلك تصل إلى أكبر عدد من الناس. ويصبح من المنطقي أن عدد الحوادث سيقفز قفزة عالية، فقط في المناطق التي تم نشر قصص الانتحار فيها. ويصبح من المنطقي أيضاً أن حوادث الانتحار الإفرادية تؤدي إلى حوادث فيها ضحية واحدة فقط، في حين تؤدي حوادث الانتحار والضحايا المتعددين إلى حوادث متعددة الضحايا. المفتاح هو التقليد.

لكن هناك مظهراً قيّماً آخر من مظاهر بصيرة (فيليبس). لا تسمح لنا هذه النظرة بتفسير الوقائع الموجودة فحسب، بل تسمح لنا أيضاً بتنبؤ حقائق جديدة لم تكن مكتشفة من قبل. على سبيل المثال، إذا كان ازدياد عدد الحوادث غير الطبيعي بعد نشر قصص الانتحار في العلن ناتجاً فعلاً عن أفعال تقليد وليس عن حوادث عادية، فإن عدد الوفيات يجب أن يكون أعلى في هذه الحوادث. أي إن الناس الذين يحاولون قتل أنفسهم، سوف يحاولون على الأغلب أن يرتبوا للتصادم أن يكون مميتاً قدر الإمكان (بضغط دواسة البنزين بدلاً من دواسة المكبح، وخفض أنف الطائرة بدلاً من رفعه إلى الأعلى). يجب أن تكون العاقبة موتاً سريعاً وأكيداً. عندما فحص (فيليبس) السجلات للتحقيق في هذا التنبؤ، وجد أن العدد الوسطي للناس الذين يموتون بسبب الحوادث المميتة في الخطوط الجوية التجارية أكبر بثلاث مرات إذا وقع الحادث بعد أسبوع من نشر قصة انتحارٍ في الصفحات الأولى، بالمقارنة مع وقوع الحادث قبل أسبوع من نشر القصة. يمكن

مشاهدة الظاهرة نفسها في إحصائيات حوادث الطرق، حيث توجد أدلة على ازدياد عدد حالات الوفاة في حوادث السير اللاحقة لقصص الانتحار. يموت ضحايا حوادث السيارات القاتلة بعد قصص الانتحار التي تملأ الصفحات الأولى أسرع بأربع مرات من الحالات العادية.



الرسم البياني 4-1

تأرجح عدد حالات الوفاة قبل وفي أثناء وبعد شهر من نشر قصة انتحار

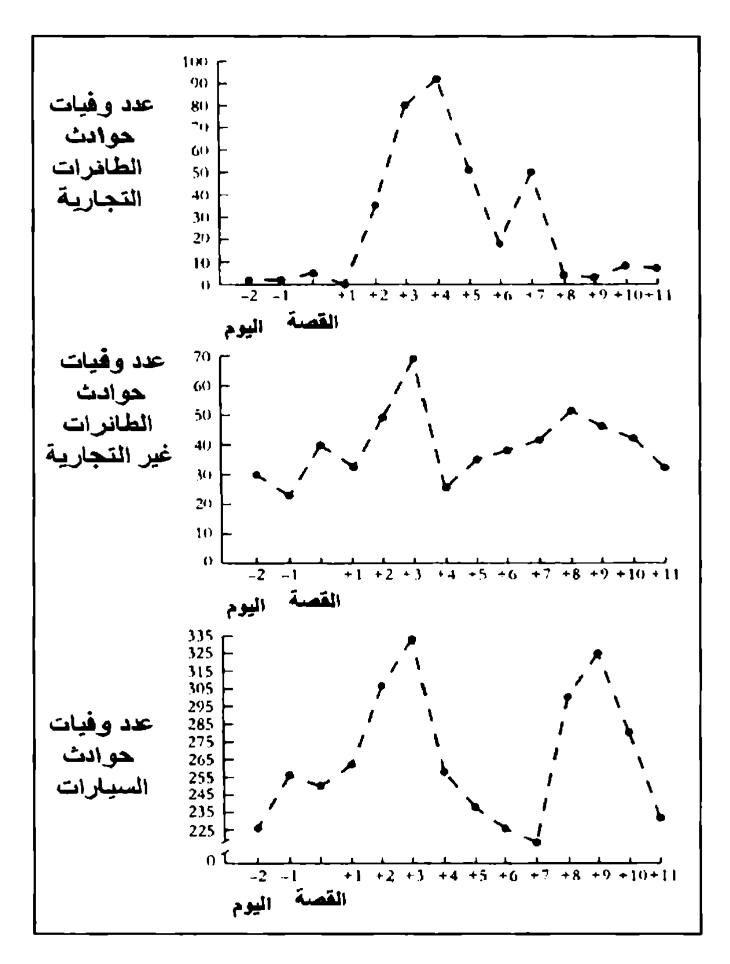
يثير هذا الدليل موضوعات أخلاقية مهمة. إن حالات الانتحار التي تتبع هذه القصص هي حالات وفيات زائدة. لا تنزل نسب الانتحار بعد الزيادة الحادة الأولية تحت المستويات المعتادة، بل إنها تعود فقط إلى تلك المستويات. قد تجعل مثل هذه النتائج محرري الصحف، الذين يميلون إلى إعطاء مساحة من الصفحات الأولى لقصص الانتحار العاطفية، يتوقفون للتفكير قليلاً. إذا كانت نتائج (فيليبس) لا تزال صحيحة، ولا يوجد ما يدعو إلى الظن بغير ذلك، فإن سرد القصص سيؤدي على الأغلب إلى موت عدد من الناس. تدل معطيات أحدث أنه بالإضافة إلى محرري الصحف، أن هناك ما يدعو مذيعي أخبار التلفاز إلى الاهتمام بالطريقة التي يقدمون بها قصص الانتحار.

ذكر (فيليبس) و(كينيث بولين) في تقرير لهما أنه بين عامي 1972 و1976 تبعت كل قصة انتحار نشرت بعلنية واسعة في برامج الأخبار المسائية زيادة بنسبة خمس وثلاثين حالة انتحار عن المتوقع في الأسبوع القادم. الأكثر من هذا، تخلق أفلام التلفاز وبرامج المناقشات العامة التي تدور عن موضوع الانتحار -حتى تلك المصممة لتخفيف المشكلة- زيادة مباشرة في حالات الانتحار، خصوصاً عند المراهقين التجريديين الذين يميلون أكثر إلى التقليد[13].

ينبع من فكرة (فيليبس) تنبؤ آخر مثير للفضول. إذا كانت زيادة الحوادث بعد قصص الانتحار تمثل فعلاً مجموعة من وفيات تقلد الانتحار، فإن المقلدين يجب على الأغلب أن يقلدوا انتحار الأشخاص المماثلين لهم. ينص مبدأ البرهان الاجتماعي أننا نستعمل المعلومات المتعلقة بكيفية تصرف الآخرين؛ كي نقرر التصرف المناسب لنا. لكن كما أظهرت تجربة رمي محافظ الجيب، فإننا نميل إلى التأثر أكثر ما يكون بهذه الطريقة عندما يكون الآخرون مماثلين لنا.

لذلك، كما يحاجّ (فيليبس)، إذا كان مبدأ البرهان الاجتماعي يقف خلف هذه الظاهرة، فإنه يجب أن يكون هناك بعض التماثل الواضح بين ضحايا الانتحار الذي نشرت قصته على العلن وأولئك الذين سببوا الحوادث اللاحقة. أدرك (فيليبس) أن أوضح اختبار لهذا الاحتمال سيكون في مقارنة سجلات حوادث السيارات التي تتورط فيها سيارة واحدة وسائق منفرد، لذلك قارن بين عمر ضحية قصة الانتحار وأعمار السائقين المنفردين الذين قتلوا في حوادث تورطت في كل منها سيارة واحدة فقط مباشرة بعد ظهور قصة الانتحار في الصحف. كانت التنبؤات مرة أخرى مصيبة جداً: عندما كانت الصحف تنشر بالتفصيل قصة انتحار شخص يافع، كان الشبان هم الذين يحطمون سياراتهم في الأشجار أو أعمدة الكهرباء أو أعمدة الجسور بنتائج مميتة؛ لكن عندما كانت قصة الأخبار تتحدث عن شخص منتحر أكبر سناً، كان السائقون الأكبر سناً يموتون في مثل تلك الحوادث.

فتنتني الإحصاءات الأخيرة جداً. تركتني مقتنعاً بها تماماً وفي الوقت نفسه مندهشاً منها جداً. من الواضح أن مبدأ البرهان الاجتماعي قوي وممتد امتداداً واسعاً، بحيث إن مجاله يصل إلى قرارات مصيرية تتعلق بالحياة والموت. أقنعتني موجودات (فيليبس) بالميل المقلق لعلنية حوادث الانتحار إلى تحفيز أناس معينين يشابهون الضحية على قتل أنفسهم؛ لأنهم يجدون الآن فكرة الانتحار أكثر شرعية. ما يخيفني فعلاً هو المعطيات التي تدل على أن كثيراً من الناس الأبرياء يموتون في هذه الصفقة. تكفي نظرة واحدة إلى الرسوم البيانية التي تظهر وجود زيادة لا شك فيها في وفيات حوادث السيارات والطائرات بعد نشر قصص الانتحار، خاصة تلك التي فيها عمليات قتل وانتحار، للشعور بالقلق على سلامة كل منا.



الرسم البياني 4-2

التبدلات اليومية في عدد وفيات الحوادث قبل وفي أثناء وبعد تاريخ نشر قصة الانتحار

كما هو واضح في هذه البيانات، يوجد أكبر خطر في أثناء ثلاثة أيام إلى أربعة أيام بعد نشر قصة الانتحار. بعد نزول قصير الأمد في الخطر البياني تظهر ذروة أخرى بعد نحو أسبوع من القصة. بعد نحو 11 يوماً لا يوجد مؤشر على وجود أثر باقٍ. ينتظر أولئك الذين يحاولون إخفاء نزعتهم الآنية لقتل أنفسهم عدة أيام قبل تنفيذ فعلتهم - ربما للوصول إلى الشجاعة اللازمة، أو للتخطيط للحادث، أو لترتيب أمورهم. مهما كان سبب هذا الانتظام المثير للفضول، فإننا نعلم أن سلامة السفر تضعضع من ثلاثة أيام إلى أربعة أيام بعد قصة الانتحار مع جريمة قتل ومرة أخرى، لكن بدرجة أقل، بعد عدة أيام أخرى. لذلك من الحصافة أن نحذر، خصوصاً، في رحلاتنا في أثناء تلك الأوقات.

لقد تأثرت كثيراً بهذه الإحصاءات إلى درجة أنني بدأت أسجل ملاحظات عن قصص الانتحار الواردة على الصفحات الأولى للصحف، وأبدل سلوكي في المدة التي تتلو ظهورها. أحاول أن أكون حذراً، خصوصاً، خلف مقود سيارتي. وأمتنع عن السفر لرحلات طويلة تتطلب كثيراً من رحلات الطيران.

إذا كان لا بد أن أطير في تلك المدة، فإنني أدفع لمقدار أكبر من التأمين ضد حوادث الطيران مما أدفع له عادة. لقد أسدى لنا الدكتور (فيليبس) خدمة بإظهاره أن فرص نجاتنا في أثناء السفر تتبدل تبدلاً ملحوظاً بعد نشر أنواع معينة من قصص الانتحار على الصفحات الأولى للصحف. من الحكمة على ما يبدو أن نأخذ هذه الاحتمالات في الحسبان.

كما لو كانت المظاهر المرعبة لمعطيات الانتحار، التي قدمها (فيليبس)، غير كافية، قدمت أبحاثه الآتية أسباباً أكثر مدعاة للقلق: يُحرِّض نشر قصص حوادث العنف علانيةً في هذه البلاد على حصول حوادث قتل مقلِّدة. يبدو أن بطولات منازلات الوزن الثقيل، التي تحظى بتغطية إعلامية واسعة في نشرات الأخبار المسائية، تؤدي إلى زيادة مهمة في معدلات جرائم القتل في الولايات المتحدة. ربما كان هذا التحليل لبطولات منازلات الوزن الثقيل (بين عامي 1973 و1978) أكثر التحليلات قوة في إظهار الطبيعة الخاصة الملفتة للنظر للعنف المقلَّد المتولد. عندما كان مصارع أسود يخسر المباراة، كانت نسبة جرائم القتل تزداد في الأيام العشرة اللاحقة، بضحايا من الشبان السود لا البيض. وعلى العكس، عندما كان مصارع أبيض يخسر المباراة، كان يقتل عدد أكبر من الشبان البيض لا السود في الأيام العشرة الآتية[14]. عندما تُجمع هذه النتائج مع الموجودات الموازية من معطيات الانتحار التي قدمها (فيليبس)، نجد أنه من الواضح أن العنف واسع العلنية يؤدي إلى ميل سيئ للانتشار في ضحايا مماثلين، بغض النظر عما إذا كان العنف موجهاً نحو النفس أو نحو الآخرين.

* * *

تساعدنا الدراسات، مثل التي قام بها الدكتور (فيليبس)، على فهم التأثير المروّع لسلوك أمثالنا من الناس علينا. حالما ندرك ضخامة قوة هذا التأثير، يصبح بالإمكان

فهم ما قد يكون أكبر أفعال المطاوعة إثارة في عصرنا هذا - الانتحار الجماعي لسكان مدينة جونزتاون في غوايانة. تستحق بعض مظاهر معينة لتلك الحادثة بعض المراجعة.

كانت جماعة «هيكل الناس» منظمة شبه دينية بدأت في سان فرانسيسكو واجتذبت أتباعاً من فقراء المدينة. نقل الموقّر (جيم جونز) -الذي كان القائد السياسي والاجتماعي والروحي للجماعة بلا منازع- عام 1977 الكتلة الأساسية للجماعة إلى مستوطنة في غابات غوايانة التي تقع في أمريكة الجنوبية. استوطنت الجماعة هناك في خمول نسبي إلى أن جاء يوم 18 تشرين الثاني (نوفمبر) عام 1978 عندما قُتل أربعة من أعضاء مجموعة جمع الحقائق التي يقودها عضو الكونغرس (ليو جيه. رايان) وهم يحاولون مغادرة مدينة جونزتاون بالطائرة. نظراً لاقتناع (جونز) أنه سيعتقل ويورط في حوادث القتل، وأن ذلك سيؤدي إلى زوال (هيكل الناس)، فكر في التحكم بنهاية جماعة الهيكل على طريقته الخاصة. جمع كامل مجتمعه الخاص حوله، وأصدر أمراً بوفاة الجميع عن طريق عمل موحد بقتل النفس.

صدرت أول استجابة عن امرأة شابة اقتربت بهدوء من وعاء السم المنكّه بطعم الفريز (الفراولة)، وأعطت جرعة لرضيعها وشربت جرعة بنفسها، ثم جلست في الحقل، حيث توفيت هي وابنها وهي تختلج في غضون أربع دقائق. تتابع الآخرون باطراد كل في دوره. على الرغم من أن مجموعة من سكان جونزتاون هربوا بدلاً من مطاوعة الأمر وقاومت مجموعة أخرى، فإن الناجين يدعون أن معظم عدد السكان البالغ 910 نسمة ماتوا ملء إرادتهم بطريقة منظمة.

صعقتنا أخبار تلك الحادثة. أمطرتنا وسائل الإعلام والصحف بوابل من التقارير والمستجدات والتحليلات. كان حديثنا على مدى أيام ممتلئاً بعبارات مثل: «كم ميتاً وجدوا حتى الآن؟» «يقول شاب نجا من الحادثة: إنهم كانوا يشربون السم كأنهم منومون مغناطيسياً أو شيئاً من هذا القبيل». «مهما يكن، ماذا كانوا يفعلون هناك في أمريكة الجنوبية؟» «يصعب جداً تصديق ما حدث. ما سبب ذلك؟».

نعم، هذا هو السؤال الجوهري، «ما سبب ذلك؟». كيف يمكن أن نفسر عمل المطاوعة هذا الأكثر غرابة؟ قدمت تفاسير كثيرة. ركز بعضهم على سحر شخصية (جيم جونز) الذي كان شخصاً ذا سمات تجعله يُحب كمنقذ، ويوثق به كأب، ويعامل كإمبراطور. أشارت تفسيرات أخرى إلى نوع الناس الذين جذبتهم جماعة (هيكل الناس). كان معظمهم أشخاصاً فقراء جهلة مستعدين للتخلي عن حرية التفكير والإرادة، مقابل أمان المكان الذي تتخذ فيه جميع القرارات نيابة عنهم. بينما أكدت تفسيرات أخرى على الطبيعة شبه الدينية لهيكل الناس، الذي تعطى فيه الأولوية للإيمان المطلق بقائد الجماعة.

لا شك في أن كل مظهر من مظاهر قصة (جونزتاون) مؤهلة بوسيلة أو بأخرى لشرح ما حصل هناك. لكنني لا أجد هذه التفسيرات كافية. العالم في نهاية المطاف ممتلئ بجماعات مؤلفة من أشخاص يعتمدون على غيرهم، يقودها شخص يتمتع بشخصية جذابة. الأكثر من ذلك، تلحظ كثير من أمثال هذه الظروف في الماضي. لكننا لا نجد في أي مكان دليلاً على حصول حوادث تقارب حتى حادثة (جونزتاون) في مثل هذه المجموعات. لا بد أن هناك أمراً حيوياً آخر.

يعطينا سؤال محدد دليلاً على البرهان: «لو بقيت الجماعة في سان فرانسيسكو، هل كان سيطاع أمر الموقّر (جيم جونز) بالانتحار؟» صحيح أن هذا سؤال افتراضي جداً، لكن الخبراء الذين يعرفون (هيكل الناس) أكثر من غيرهم لا يشكون في الجواب. راقب الدكتور (لويس جوليون ويست) مدير قسم الطب النفسي والعلوم السلوكية الحيوية في جامعة كاليفورنية في لوس أنجلوس ومدير قسم علم النفس العصبي فيها، الذي يعد مرجعاً في الطوائف الدينية، جماعة (هيكل الناس) مدة ثماني سنوات قبل حوادث الوفاة في (جونزتاون). صرح، عندما أجريت معه مقابلة مباشرة بعد الحادثة، بعبارة أعدها مفيدة جداً: «لم يكن هذا ليحصل في كاليفورنية، لكنهم عاشوا في عزلة تامة عن العالم في غابات نائية في بلد معادٍ».

على الرغم من أن هذه العبارة ضاعت في خضم التعليقات التي تبعت المأساة، تبدو لي ملاحظة الدكتور (ويست)، مع ما نعرفه عن مبدأ البرهان الاجتماعي، مهمة جداً كي نفهم فهماً مرضياً مطاوعة الناس للانتحار. حسب رأيي، حدثت أهم حادثة في

تاريخ جماعة (هيكل الناس)، أسهمت ذلك اليوم في مطاوعة الأعضاء دون تفكير، قبل سنة عندما انتقل الهيكل إلى بلد تكثر فيه الغابات، ويمتاز بعادات غير مألوفة، ويسكنه أناس غرباء. إذا صدقنا القصص التي تدل على عبقرية جيم جونزالحقودة، نعرف أنه قد أدرك بالكامل التأثير النفسي الهائل لمثل هذا الانتقال على أتباعه. وجدوا أنفسهم فجأة في مكان لا يعرفون أي شيء عنه. كانت أمريكة الجنوبية، خاصة الغابة المطرية في غوايانة، تختلف عن كل شيء عرفوه في سان فرانسيسكو. لا بد أن البلد الذي حلوا فيه بدا غير أكيد واقعياً واجتماعياً.

عدم التأكد، إنه الذراع الأيمن للبرهان الاجتماعي. رأينا سابقاً أن الناس عندما لا يكونون متأكدين ينظرون إلى أفعال الآخرين لإرشادهم إلى طريقة تصرفهم. لذلك كان أعضاء الهيكل مستعدين جداً في بيئة غوايانة الغريبة أن يتبعوا ما يقوم به الآخرون. لكن كما رأينا أيضاً، هناك نوع معين من الآخرين يتبع سلوكهم دون أي نقاش - الآخرين المماثلين. وهناك يكمن الجمال المروّع في إستراتيجية الموقّر (جيم جونز) لنقل الجماعة. لم يكن يوجد في بلد مثل غوايانة أشخاص مماثلون لسكان جونزتاون سوى سكان جونزتاون أنفسهم.

كان يحدَد ما هو صحيح بالنسبة لعضو في الجماعة، إلى حد زائد، بناء على ما يؤمن به ويفعله أعضاء الجماعة الآخرون - المتأثرون جداً (بجونز). عندما ننظر إلى الأمور تحت هذا الضوء يصبح من الأسهل أن نفهم النظام الرهيب، وعدم وجود الهلع، وشعور الهدوء الذي سار فيه هؤلاء الناس نحو وعاء السم. لم ينومهم (جونز) مغناطيسياً، بل كانوا مقتنعين أن الانتحار هو التصرف الصائب -جزئياً بسببه، ولكن الأهم من ذلك، بسبب مبدأ البرهان الاجتماعي أيضاً-. لا بد أن عدم التأكد الذي حصل عندما سمعوا أمر قتل أنفسهم أول مرة قد جعلهم ينظرون إلى من حولهم لمعرفة ما هي الاستجابة الملائمة. تجدر خاصةً ملاحظة أنهم وجدوا دليلين من أدلة البرهان الاجتماعي يشير كل منهما إلى الاتجاه نفسه.

كان الأول في المجموعة الأولى من الزملاء التي تناولت جرع السم سريعاً وبملء إرادتها. يوجد دوماً عدد قليل من هؤلاء الأشخاص المطيعين المتشددين في أي مجموعة يهيمن

عليها قائد مسيطر. من الصعب أن نعرف في هذه الحالة إذا كان (جونز) قد أمرهم، خصوصاً قبل الاجتماع أن يقدموا مثالاً أم كانوا هم بصورة طبيعية أكثر المطاوعين لرغبات (جونز). لا يهم؛ لكن يبدو أن التأثير النفسي لأفعال هؤلاء الأشخاص كان قوياً جداً. إذا كان يمكن لنشر قصص انتحار أشخاص آخرين مماثلين في الأخبار أن يؤثر على أشخاص غرباء بالكامل ليقتلوا أنفسهم، فتخيلوا كم سيكون تأثير مثل هذا العمل ضخماً، إذا قام به أحد الجيران دون أي تردد في مكان مثل جونزتاون.

جاء المصدر الثاني للبرهان الاجتماعي من ردة فعل الجمهور نفسه. إذا أخذنا الظروف في الحسبان، أعتقد أن ما حصل كان مثالاً واضحاً على ظاهرة الجهل التعددي التي كثيراً ما تصيب المتفرجين على الحوادث الطارئة. نظر كل واحد من سكان جونزتاون إلى ردة فعل الأشخاص المحيطين، لتقويم الحالة ووجد أن أخذ الدور بصبر كان هو التصرف الصحيح - وجد ما يبدو أنه هدوء؛ لأن كل شخص كان يقوم خفية بدلاً من أن يستجيب.



الشكل 4-4

صفوف منتظمة لموت يشبه القيام الروتيني بالأعمال

تعطي الصورة الجوية الدليل على الانتظام الذي مضى فيه سكان جونزتاون لحتفهم

(UPI)

يتوقع أن يؤدي مثل هذا البرهان الاجتماعي المقنع، وإن يكن أُسِيءَ تفسيره، تماماً إلى رباطة الجأش المروعة للحشد الذي انتظر في غابات غوايانة الاستوائية الموت الذي يشبه القيام بعمل روتيني.

من وجهة نظري، كانت جميع محاولات تحليل حادثة جونزتاون تركز أكثر مما يجب على الصفات الشخصية (لجيم جونز). على الرغم من أنه كان، دون شك، رجلاً ذا نشاط نادر، فإنني أظن أن القوة التي كان يملكها تأتي من فهمه للمبادئ الأساسية لعلم النفس، وليس من نمط شخصيته المثيرة للإعجاب. كانت عبقريته بوصفه قائداً تكمن في إدراكه لحدود القيادة الفردية. لا يمكن لأي قائد أن يطمح بإقناع جميع أعضاء المجموعة وحده على الدوام. لكن من المنطقي أن يستطيع قائد قوي إقناع نسبة كبيرة من أعضاء المجموعة. يمكن بعد ذلك للمعلومات الأساسية التي اقتنع بها عدد كبير من أعضاء المجموعة أن تؤدي، بحد ذاتها، إلى إقناع البقية. لذلك فإن أكثر القادة نفوذاً هم الذين يستطيعون ترتيب ظروف المجموعة؛ لجعل مبدأ البرهان الاجتماعي يعمل بأقصى قوته في صالحهم.

يبدو أن هذا ما أُلهم به (جونز). كانت حركته البارعة هي اقتلاع جماعة (هيكل الناس) من جذورها في مدينة سان فرانسيسكو، وزرعها في مجاهل أمريكة الجنوبية الاستوائية، حيث الظروف غير أكيدة، وحيث يجعل التماثل الحصري المبدأ الاجتماعي يعمل لصالحه أكثر من أي مكان آخر. يمكن هناك تحويل مستوطنة من ألف شخص، أكبر بكثير من أن تبقيها قوة شخصية رجل واحد تحت تسلط دائم، من مجموعة أتباع إلى قطيع من البشر. كما يعرف عمال المسالخ منذ أمد طويل، تجعل عقلية القطيع تدبير أمورها سهلة على الرعاة. اجعل ببساطة بعض أفرادها يسيرون بالاتجاه المرغوب، وسوف يسير الآخرون وراءهم آلياً مسالمين - متأثرين بالأفراد حولهم أكثر من تأثرهم بحيوان المقدمة. لذلك ربما أمكن تفسير القدرات المدهشة للموقّر (جيم جونز) بمعرفته العميقة لفن رياضة الجوجيتسو الاجتماعية أكثر من نمط شخصيته المثيرة.

كيف نقول: لا؟

بدأ هذا الفصل بممارسة الضحك المسجل غير المؤذي نسبياً، ومضى إلى قصص الجرائم والانتحار - وكلها تفسر بمبدأ البرهان الاجتماعي. كيف نتوقع أن ندافع عن أنفسنا ضد سلاح من أسلحة التأثير يعم أثره في مثل هذا الطيف الواسع من أنماط السلوك؟ تتعقد المشكلة عندما ندرك أننا لا نريد، في معظم الأحيان، أن نحمي أنفسنا من المعلومات التي يقدمها البرهان الاجتماعي. يكون المؤشر، الذي يقدمه المبدأ عن الطريقة التي يجب أن نتصرف بها، شرعياً وقيماً عادة. نستطيع أن نتخذ عن طريقه، ونحن مفعمون بالثقة، عدداً لا حصر له من القرارات دون أن نقوم، شخصياً محاسن ومساوئ كل قرار.

يعمل مبدأ البرهان الاجتماعي من هذه الناحية مثل جهاز طيران آلي جميل، لا يختلف كثيراً عن أجهزة الطيران الآلي الموجودة على متون معظم الطائرات.

لكن هناك مشكلات عرضية، غير أنها حقيقية، في الطيران الآلي. تظهر هذه المشكلات عندما تكون معلومات الرحلة المخزنة في آلية التحكم معلومات خاطئة. ننحرف عن مسارنا في مثل هذه الحالات. يمكن أن تكون العواقب وخيمة، حسب شدة الخطأ. لكن بما أن الطيار الآلي الذي يقدمه مبدأ البرهان الاجتماعي غالباً ما يكون حليفاً، وليس خصماً، فإنه لا يمكن لنا أن نطفئه بالكامل. لهذا فإننا نواجه مشكلة تقليدية: كيف نستطيع استعمال معدات يمكنها أن تفيدنا وأن توقعنا في الخطر في آن واحد؟

هناك لحسن الحظ طريقة للخروج من هذه المعضلة. بما أن مساوئ الطيران الآلي تظهر بصورة أساسية عندما تلقن معلومات خاطئة لنظام التحكم، فأفضل دفاع لنا ضد هذه المساوئ هو أن نعرف متى تكون المعلومات خاطئة. إذا تعلمنا أن نتنبأ الحالات التي يعمل بها نظام الطيران الآلي للبرهان الاجتماعي على معلومات خاطئة، فإننا نستطيع فصل هذه الآلية، وأخذ زمام التحكم عندما نحتاج إلى ذلك.

هناك نمطان من الحالات التي تدفع فيها المعلوماتُ الخاطئة البرهانَ الاجتماعي إلى تقديم استشارة سيئة لنا. تحصل الحالة الأولى، عندما يزيف البرهان الاجتماعي عمداً.

يصنع هذه الظروف دون استثناء مستغلون ينوون إعطاء الانطباع بأن الجموع تتصرف بالطريقة التي يريدون منا أن نتصرف بها -مع إخفاء تام للحقيقة-. الضحك المسجل في عروض التلفاز الهزلية، الذي بحثناه سابقاً، نوع من المعلومات المزيفة من هذا النمط. لكن هناك أكثر من هذا بكثير؛ وكثير من الزيف واضح جداً للعيان.

على سبيل المثال، ليست الاستجابات المسجلة محصورة بعالم الإعلام الإلكتروني، ولا حتى على زمن الإلكترونيات. يمكن في الواقع تتبع الاستغلال الشنيع لمبدأ البرهان الاجتماعي عبر تاريخ أحد أكثر أشكال الفن جلالاً: الأوبرا الضخمة. هناك ظاهرة تسمى «التصفيق المأجور» يقال: إنه بدأها عام 1820 اثنان من مرتادي دار الأوبرا، هما سوتون وبروتشر. لكن الرجلين كانا أكثر من مجرد مرتادي حفلات الأوبرا. كانا في الواقع رجلي أعمال، بضاعتهما هي التصفيق.

أسسا شركة تسمى «التأكد من النجاح المثير» وأجّرا نفسيهما وموظفيهما للمغنين ومديري الأوبرا، الذين كانوا يرغبون في التأكد من استجابة الجمهور المعبرة عن التقدير. كانوا فاعلين جداً في تحريض ردة فعل حقيقي لدى الجمهور بتأثرهم الاصطناعي لدرجة أن استخدام المصفقين المستأجرين سرعان ما أصبح ممارسة معتمدة دائمة في كل عالَم الأوبرا (تتألف مجموعة المصفقين عادة من قائد وعدد من الأشخاص). كما يقول المؤرخ الموسيقي (روبرت سابين): «بحلول عام 1830، أصبح المصفقون المستأجرون مؤسسة كاملة النضوج، تجمع الأجر في النهار، وتصفق في الليل، علناً دون أي خفاء.. لكن في أغلب الظن، لا (سوتون) ولا نصيره (بروتشر) كانا يتصوران الدرجة التي ستتبنى وتطبق بها طريقتهما في التصفيق المأجور، حيثما غنى الناس الأوبرا»[15].

مع نمو التصفيق المأجور وتطوره، أصبح الممارسون له يقدمون مجموعة واسعة من الأنماط والدرجات. بالطريقة نفسها التي يمكن لمنتجي الضحك المسجل أن يستأجروا أشخاصاً يستطيعون أن يتفوقوا في إصدار الضحك المكبوت، أو الضحك الخفي، أو الضحك من البطن، كذلك طور ممارسو التصفيق المأجور اختصاصات خاصة بهم - فهناك المختصة القادرة على البكاء عند ظهور العبارة المُشعرة المناسبة، والشخص الذي

يصيح «أعِد، أعد» بنشوة غامرة، والشخص الذي يختار بسبب الطبيعة المُعدِية لضحكته، كما في ممثلي الضحك المسجّل اليوم.

لكن ما يهمنا هنا هو أن أكثر تشابه مع الأشكال الحديثة من الاستجابة المسجلة، نستطيع أن نتعلم منه، هو الصفة الجلية للزيف. لم يكن المستأجِرون يرون حاجة خاصة لإخفاء أو تغيير المصفقين المستأجَرين الذين كانوا يجلسون في المقاعد نفسها، حفلة تلو حفلة، سنة بعد سنة، يقودهم قائد يقوم بالعمل نفسه منذ عشرين سنة. حتى المبادلات المالية لم تكن تُخفى عن العامة. وفعلاً، كان القارئ لمجلة التايمز الموسيقية الصادرة في لندن يستطيع أن يتفحص الأجور في إعلانات المصفقين المستأجرين الإيطاليين. وهكذا تم التلاعب بالجمهور بنجاح، سواء في أوبرا ريغوليتتو أم مسلسل جزيرة غيليغان الهزلي، من قبل أولئك الذين يستعملون البرهان الاجتماعي، حتى لو كان الدليل مزوراً بوضوح.

للتصفيق عند دخول الرجل المغني 25 ليرة
للتصفيق عند دخول المرأة المغنية 15 ليرة
التصفيق العادي في أثناء الأداء، كل مرة 10 ليرات
التصفيق الملفت للنظر في أثناء الأداء، كل مرة 15 ليرة
تصفيق أكثر لفتاً للنظر، 17 ليرة
لمقاطعة الأداء بكلمة: «جيد» أو «ممتاز» 5 ليرات
لتكرير «أعِد، أعد» 50 ليرة
حماس مفرط - يتفق على مبلغ محدد

الشكل 4-5

إعلان الأجور لمصفقين مستأجرين إيطاليين

عرضت مجموعات التصفيق المستأجرة خدماتها التي تتفاوت من «تصفيق عادي» إلى «حماس مفرط» علناً بجرأة - في هذه الحالة، في صحيفة يقرؤها عدد كبير من المستمعين الذين كانوا يتوقعون أن يؤثروا جداً عليهم. تصفيق، أزيز شغل شريط تسجيل

يعرف عدد كبير من المستغلين اليوم ما أدركه (سوتون) و(بروتشر) عن الطريقة الآلية التي نقبل فيها مبدأ البرهان الاجتماعي دون اعتراض. لا يرون حاجة لإخفاء الطبيعة المصطنعة للدليل الاجتماعي الذي يقدمونه - لاحظ نوعية الضحك المسجل في برامج التلفاز العادية، الذي يدل على أنه عمل هواة. يبدو وكأنهم متعجرفون في إدراك المعضلة التي نقع فيها: إما أن نسمح لهم بأن يضحكوا علينا، أو يجب أن نتخلى عن الطيران الآلي الثمين الذي يجعلنا نقع في شراكهم. لكن المستغلين، بسبب تأكدهم من أنهم قد أوقعونا في الشرك، يخطئون خطأً كبيراً. يعطينا التراخي، الذي يكوّن فيه المستغلون دليلهم الاجتماعي المزيف طريقة للدفاع.

بما أننا نستطيع أن نشغّل ونفصل الطيار الآلي حسب رغبتنا، فإننا نستطيع أن نسير في المسار الذي يحدده مبدأ البرهان الاجتماعي إلى أن ندرك أن هناك استعمالاً لمعلومات غير صحيحة. نستطيع حينئذ أن نتولى القيادة، ونجري التصحيح اللازم للمعلومات الخاطئة ونعيد برمجة الطيار الآلي. يقدم لنا وضوح البرهان الاجتماعي المصطنع الذي نراه هذه الأيام المؤشر الذي نحتاج إليه تماماً لمعرفة متى يجب أن نقوم بهذه المناورة البسيطة. لذلك لا تتطلب حماية أنفسنا حماية جيدة سوى قليل من اليقظة تجاه البرهان الاجتماعي المزيف.

دعونا نأخذ مثالاً على ذلك. لاحظنا من قبل زيادة إعلانات «الشخص العادي في الطريق» التي يتحدث فيها عدد من الأشخاص الطبيعيين بحرارة عن منتجات معينة، دون أن يعرفوا في كثير من الأحيان أن حديثهم يسجّل. كما هو متوقع حسب مبدأ البرهان الاجتماعي، تشكل هذه الشهادات من «الناس العاديين مثلي ومثلك» حملة إعلانية فاعلة جداً. تتضمن هذه الإعلانات دوماً نوعاً لطيفاً من التشويه: نسمع فقط ممن أحب المنتج؛ ونحصل نتيجة لذلك على صورة متحيزة مفهومة لحجم الدعم الاجتماعي للمنتج. لكن ظهر حديثاً نوع أكثر فجاجة ولا أخلاقية من التزييف. لا يكلف منتجو الإعلانات أنفسهم في كثير من الأحيان عناء الحصول على شهادات حقيقية. كل ما يفعلونه هو استئجار ممثلين لأداء دور أناس عاديين يشهدون بطريقة عفوية أمام من يجري المقابلة. يمكن أن تكون هذه «الشهادات العفوية» وقحة إلى حد مدهش. من الواضح أن الظروف مهيأة، وأن المشاركين ممثلون، وأن الحوار مكتوب سابقاً بما لا يدع مجالاً للشك.



(ديف باري)

خدمات «سائق الليل» الإخبارية

يقول:

كنت أشاهد التلفاز مؤخراً، وظهر إعلان تلفازي، قال المذيع، بنبرة صوت تخصص عادة للتطورات الخطرة في الخليج العربي، هو: «ما؟» التي تعني: «ما علاقة (أنجيلا لانسبري) بأسئلتهم التي تتعلق بالبفرين؟» لكن هذا الإعلان يظهر عدداً من المستهلكين الذين يفترض أنهم أوقفوا عشوائياً في الطريق، وكل منهم كان لديه سؤال موجه إلى أنجيلا لانسبري البفرين. كان سؤالهم بصورة أساسية هو: «آنسة لانسيري، هل البفرين منتج جيد يجب أن أشتريه أم ماذا؟»

بدا المستهلكون متلهفين جداً.

«يستطيع المستهلكون الآن أن يسألوا أنجيلا لانسبري أسئلتهم التي تتعلق بالبفرين!»

التأثر الطبيعي لإنسانٍ طبيعي لهذا الإعلان بدا وكأنهم كانوا يدورون على مدى شهر يفركون أيديهم ويقولون: «لدي سؤال عن البفرين! لو أنني أستطيع فقط أن أسال (أنجيلا لانسبري)!»

ما نراه هنا هو مثال آخر عن مشكلة متفاقمة كُنست تحت السجادة لوقت طويل في هذا البلد: غزو المستهلكين القادمين من المريخ. يبدون كأنهم بشر، لكنهم لا يتصرفون كالبشر، وهم يسيطرون تدريجياً على الأرض.

الشكل 4-6

مجرد مارتن العادي في الشارع

يبدو أنني لست الوحيد الذي يلاحظ العدد الكبير للإعلانات التي تستعمل الشهادات «العفوية» المزيفة هذه الأيام. لاحظ الكاتب الساخر (ديف باري) أيضاً شيوعها وأطلق على الممثلين فيها اسم «المستهلكين القادمين من المريخ». أعجبني هذا المصطلح، حتى إنني بدأت باستعماله شخصياً. إنه يساعد في تذكيري أنه عندما يتعلق الأمر بعادات التسوق، يجب أن أحرص على تجاهل أذواق هؤلاء الأشخاص، الذين في نهاية المطاف يأتون من كوكب آخر غير كوكبي.

(KNIGHT RIDDER NEWS SERVICE)

أعلمُ أنني كلما أواجه محاولة تأثير من هذا النوع، أشعر بنوع من التحذير الداخلي، له توجه محدد: احذر! احذر! برهان اجتماعي سيئ في هذه الحالة. افصل الطيار الآلي مؤقتاً. من السهل جداً أن نقوم بذلك. يجب علينا فقط أن نتخذ قراراً واعياً بالانتباه للبرهان الاجتماعي المزيف، عندها يصبح اعتداد المستغلين بأنفسهم وثقتهم المفرطة في صالحنا. يمكننا أن ننتظر إلى أن يظهر تزييفهم الواضح، ومن ثم أن نقفز عليهم. وعندما نقفز يجب أن نقفز بقوة. أنا أتحدث هنا عن أكثر من مجرد تجاهل المعلومات الزائفة، مع كون هذا التجاهل واجباً بالتأكيد. أنا أتحدث عن هجوم مضاد عنيف. يجب أن نقوم به كلما استطعنا أن نلدغ المسؤولين عن البرهان الاجتماعي المصطنع. يجب ألّا نشتري أي منتج يظهر في الإعلانات التجارية التي تعتمد على «المقابلات العفوية» الزائفة. الأكثر من ذلك، يجب أن يتلقى كل من يصنع هذه المنتجات رسالة منا تشرح ردة فعلنا، وتنصحهم بالتوقف عن التعامل مع وكالات الإعلان التي أنتجت مثل ذلك الإعلان المخادع لمنتجاتهم.

بالطبع نحن لا نريد أن نثق على الدوام بأفعال الآخرين في توجيه تصرفاتنا - خاصة في الحالات المهمة إلى حد يستوجب منا أن نفحص المحاسن والمساوئ، أو في الحالات التي نملك فيها الخبرة اللازمة-لكننا نريد أن نستطيع الاعتماد على سلوك الآخرين على أنه مصدر معتمد للمعلومات في مجموعة كبيرة من الحالات. إذا وجدنا في مثل هذه الحالات أننا لا نستطيع أن نثق بصحة المعلومات؛ لأن شخصاً ما قد تلاعب بالأدلة، فإننا يجب أن نكون جاهزين للهجوم المضاد. أشعر شخصياً بأن هناك شيئاً يدفعني أكبر من مجرد مقت الخداع. يقف شعر رأسي من فكرة أن أُدفع إلى زاوية غير مقبولة، من قبل أولئك الذين يريدون أن يقوضوا سياجي المنتصب في وجه الحمل المفرط لاتخاذ القرارات في الحياة الحديثة. وأشعر بإحساس حقيقي بالحق عندما أدافع بشدة عندما يحاولون ذلك. إذا كنت مثلي، يجب أن تفعل ذلك أيضاً.

بالإضافة إلى الحالات التي يزيف فيها البرهان الاجتماعي عمداً، هناك حالات أخرى يوجهنا فيها البرهان الاجتماعي بالاتجاه الخاطئ. يعطي خطأ طبيعي بريء في مثل

هذه الحالات برهاناً اجتماعياً متعاظماً يدفعنا إلى اتخاذ قرار خاطئ. ظاهرة الجهل التعددي، التي لا يرى فيها الموجودون جميعهم، في حالة إسعافية، أي سبب للقلق، مثال على هذه العملية. لكن أفضل مثال أعرفه يأتي من قصة أحد طلابي الذي كان يعمل في محطة وقود على الطريق السريع.

بقي ذلك الطالب يتحدث معي بعد انتهاء الدرس. كان موضوعه مبدأ البرهان الاجتماعي. أخبرني أنه أصبح يفهم الآن نوعاً معيناً من حوادث السير التي كانت تحيره دوماً من قبل. كان الحادث يحصل في صورته النموذجية على طريق المدينة السريع في ساعة الذروة عندما تتحرك السيارات في جميع خطوط الطريق السريع باستمرار لكن ببطء. تبدأ الوقائع المؤدية إلى الحادث عندما تبدأ سيارتان، الواحدة وراء الأخرى، بإعطاء إشارة بنيّتهما الخروج من الخط والدخول في الخط المجاور. في غضون ثوانٍ، يفعل طابور طويل من السيارات خلف تلك السيارتين الشيء نفسه وهم يعتقدون أن شيئاً ما -سيارة معطلة أو حاجز إصلاح- يسد الخط في الأمام. يحصل الاصطدام في كثير من الأحيان بسبب هذه العجلة للدخول في «الخط الفارغ».

الغريب في الأمر، حسب عامل محطة الوقود، أنه في كثير من الأحيان لم يكن يوجد عائق يجب تجنبه أصلاً، وأن ذلك كان واضحاً لكل من كان ينظر قبل حصول التصادم. قال: إنه شهد أكثر من مرة مثل هذه الحوادث عندما كان هناك طريق فارغ واضح أمام السيارات سيئة الحظ التي بدلت الخط.

يقدّم وصف عامل المحطة بصيرة معينة في الطريقة التي نستجيب فيها للبرهان الاجتماعي. أولاً: يبدو أننا نفترض أنه إذا كان كثير من الناس يقومون بالشيء نفسه، فلا بد أنهم يعرفون شيئاً لا نعرفه. خاصة عندما نكون غير متأكدين، نحن مستعدون لوضع ثقة كبيرة في مجمل معلومات الحشد. ثانياً: يكون الحشد مخطئاً في كثير من الأحيان؛ لأن الناس لا يتصرفون بناء على معلومات أفضل؛ بل يستجيبون هم أنفسهم لمبدأ البرهان الاجتماعي.

لذلك إذا قرر سائقان على الطريق السريع، بمحض المصادفة، أن يغيرا الخط في اللحظة نفسها، فهناك احتمال كبير بأن يفعل السائقان خلفهما الشيء نفسه، مفترضين

أن السائقين الأولين قد شاهدا عائقاً. يصبح البرهان الاجتماعي الذي يواجه السائقين خلف هذه المجموعة قوياً - أربع سيارات متتابعة، كلها تعطي إشارة تنبيه، تحاول أن تنعطف إلى الخط المجاور. يزداد عدد إشارات الانعطاف. لا يمكن عندها تجاهل البرهان الاجتماعي. بالنسبة للسائقين في الخلف، لا يمكن أن يكون هناك شك بصحة وجوب تبديل الخط: «لا بد أن هؤلاء الشباب جميعهم في الأمام يعرفون شيئاً ما». يصمم السائقون بشدة على الانتقال للخط المجاور، دون حتى أن يتحققوا من الظروف الحقيقية للطريق أمامهم، فيشنون هجوماً جانبياً على طول خط كامل، مما يؤدي إلى حصول التصادم.

هناك درس يجب أن نتعلمه هنا: حتى لو أُعطي مخرّب ما آلية العمل بمعلومات خاطئة، يمكن للآلية أن تتعطل من تلقاء نفسها. يجب أن نفحص الآلية من آنٍ إلى آخر؛ لنتأكد من أنها لم تخرج عن التناغم مع المصادر الأخرى للبرهان في الحالة الراهنة - الحقائق الموضوعية، خبرتنا السابقة، محاكمتنا الخاصة للأمور. لحسن الحظ أن هذا الحذر لا يتطلب كثيراً من الجهد ولا كثيراً من الوقت. كل ما نحتاج إليه هو إلقاء نظرة سريعة حولنا. وهذا الحذر البسيط يستحق جداً. يمكن أن تكون عواقب الاعتماد ضيق الأفق على البرهان الاجتماعي مروعة.

يذكرني هذا المظهر لظاهرة البرهان الاجتماعي دوماً بالطريقة التي تستعملها قبائل معينة من الهنود الحمر-سود الأقدام، كري، الحيات، الغربان- لصيد البقر الوحشي في أمريكة الشمالية. هناك صفتان لجماعة البقر الوحشي تجعلها عرضة، خصوصاً، للبرهان الاجتماعي الخاطئ. أولاً: عيون البقر الوحشي موضوعة في رأسها، بحيث ترى الجانبين أكثر مما ترى الأمام. ثانياً: عندما يجري القطيع في حالة الذعر، فإن البقر الوحشي يضع رأسه في الأسفل، فلا يرى ما فوق القطيع. نتيجة لذلك، أدرك الهنود الحمر، أنهم يستطيعون قتل عدد ضخم من الأبقار الوحشية بجعل القطيع يبدأ جريانه نحو جرف عالٍ. تقوم الحيوانات التي تستجيب للبرهان الاجتماعي الطاغي-دون أن تنظر أبداً للأعلى لترى ماذا يوجد أمامها- ببقية المهمة. وصف شاهد مثل هذا الصيد مندهشاً النتيجة القاتلة لثقة البقر الوحشي العمياء بالمعلومات الجماعية.

كان بالإمكان باستعمال هذه الطريقة دفع القطيع إلى الجرف وجعله يهوي كتلة واحدة، حيث دُفعت حيوانات الطليعة من قبل الحيوانات الخلفية ومضى البقية بملء إرادتهم[16].

يستحسن بالتأكيد أن ينظر الطيار الذي يطير على الطيار الآلي أن ينظر من آنٍ إلى آخر في لوحة التحكم، وأن ينظر من النافذة. يجب بالطريقة نفسها أن ننظر حولنا من آنٍ إلى آخر كلما سرنا وراء برهان فعل الحشود. إذا لم نتخذ هذا الاحتياط البسيط ضد البرهان الاجتماعي المضلَّل، فقد يتبع مصيرنا مصير السائقين الذين بدلوا الخط على الطريق السريع، أو مصير البقر الوحشي الأمريكي: حادث اصطدام.

تقرير قارئ

من موظف سابق في حلبة سباق خيول

«أصبحت أدرك طريقة من طرق تزييف البرهان الاجتماعي لتحقيق مصلحة خاصة، بينما كنت أعمل في حلبة سباق خيول. يستطيع بعض المراهنين حمل العامة على الرهان على خيول سيئة لتقليل الأرجحية، وجني مزيد من الأرباح.

«تعتمد الأرجحية في سباق الخيل على مكان وضع المال. كلما وضع مال أكثر على حصان ما، قلت الأرجحية (حصان أفضل). من المدهش أن كثيراً ممن يراهنون على الخيول لا يعرفون إستراتيجيات السباق ولا الرهان. لذلك يراهنون ببساطة على الحصان المفضل، خاصة عندما لا يعرفون كثيراً عن الخيول المتسابقة في سباق معين. بما أن لوحات التبادل تعطي الأرجحيات دقيقة بدقيقة، يستطيع الجمهور أن يعرف على الدوام ما هو الحصان المفضل. الطريقة التي يستطيع بها المراهن المحترف تغيير الأرجحيات بسيطة، في الواقع. يضع في ذهنه حصاناً يعتقد أن فرصه جيدة في النجاح. ثم يختار الحصان الذي له أرجحية بعيدة (15 إلى 1

مثلاً) وليس لديه فرصة واقعية بالنجاح. حالما تفتح نوافذ التبادل، يضع مئة دولار على الحصان السيئ، خالقاً مفضلاً فورياً تهبط أرجحيته على اللوحة من 2 إلى 1.

«يبدأ عنصر البرهان الاجتماعي الآن بالعمل. ينظر الناس غير المتأكدين من طريقة وضع الرهان إلى لوحة التبادل؛ ليروا ما هو الحصان الذي قرر المراهنون الأوائل أنه مفضل. يحصل الآن تأثير كرة ثلجية مع تزايد عدد المراهنين على الحصان المفضل. يستطيع المحترف الآن أن يعود إلى النافذة ويراهن بقوة على حصانه المفضل حقاً الذي ستكون أرجحيته أعلى؛ لأن «المفضل الجديد» قد دفعه إلى الأسفل على اللوحة. إذا ربح المحترف، فستكون المئة دولارٍ الأولى قد جنت أضعافاً مضاعفة.

«رأيت ذلك يحصل بأم عيني. وضع رجل في مرة من المرات مئة دولار على حصان كانت أرجحيته قبل السباق 10 إلى واحد، مما جعله حصاناً مفضلاً في وقت باكر. بدأت الشائعات تنتشر بشأن حلبة السباق-علم الحشد شيئاً. سرعان ما رأيت كل الناس (بمن فيهم أنا) يراهنون على ذلك الحصان. وصل الحصان آخراً في السباق وكانت رجله مصابة. فقد كثير من الناس كثيراً من المال. لكن فاز شخص ما بالتأكيد. لا ندري من هو، لكنه الشخص الذي حصّل النقود جميعها. لقد فهم نظرية البرهان الاجتماعي».

نرى مرة أخرى أن تأثير البرهان الاجتماعي قوي جداً على الذين يشعرون بالغربة أو عدم التأكد في حالة معينة، والذين يجب بناء على ذلك أن ينظروا خارج أنفسهم للبحث عن مؤشرات تدل على أفضل طريقة للتصرف.

الفصل الخامس

المحبة

اللص الصديق

العمل الرئيس للمحامي هو جعل المحلفين يحبون موكله.

- كلارنس دارو

ليس من المدهش أبداً أن نعرف أننا -وهذه قاعدة عامة- نفضل كثيراً أن نقول: نعم لمطالب شخص نعرفه ونحبه. لكن ما قد يكون مروّعاً هو معرفة أن هذه القاعدة البسيطة تستعمل بمئات الطرق من قبل أشخاص غرباء تماماً ليجعلونا نطاوع مطالبهم.

أوضح مثال أعرفه عن الاستغلال المحترف لمبدأ المحبة هو حفلات شركة توبروير (الأصل في هذه الحفلات أن تدعو سيدة صديقاتها لحفلة وتُحضر كل سيدة طعاماً وتأتي مندوبة شركة توبروير التي تصنع العلب البلاستيكية وتشارك في التحضير وتعرض منتجاتها للبيع في الوقت نفسه) التي أعدها المثال النموذجي لجو المطاوعة الأمريكية. يستطيع كل من يعرف طريقة عمل حفلات توبروير أن يدرك أنها تستعمل أسلحة متنوعة من أسلحة التأثير الاجتماعي التي بحثناها حتى الآن: التبادل، (في بداية الحفلة، يتم لعب عدة ألعاب ويربح مرتادو الحفل الجوائز؛ تسنح لكل من لا تربح جائزة أن تمد يدها في كيس تحمله المندوبة؛ حتى تحصل كل سيدة على هدية قبل بدء عملية البيع)،

والالتزام (يلح على كل مشتركة أن تصف علناً الاستعمالات والفوائد التي وجدتها في منتجات توبروير التي تملكها)، والبرهان الاجتماعي (حالما يبدأ البيع، تبني كل عملية شراء فكرة أن المماثلين الآخرين يريدون المنتج؛ لذلك لا بد أنه جيد).

توجد جميع أسلحة التأثير الرئيسة لدفع عملية البيع للأمام، لكن القوة الحقيقية لحفلات توبروير تأتي من ترتيبات معينة تعتمد على مبدأ المحبة. على الرغم من جهود الإمتاع والإلحاح التي تقوم بها مندوبة توبروير، فإن الطلب الفعلي لشراء المنتج لا يُقدّم من قبل السيدة الغريبة؛ إنما يأتي من سيدة صديقة لكل النساء في الغرفة. قد تكون المندوبة بالطبع هي التي تأخذ طلبات السيدات اللواتي ارتدن الحفلة، لكن السيدة التي تلزم النساء نفسياً على قبول طلبها هي ربة المنزل التي تجلس في طرف الغرفة وهي تبتسم، وتتحدث، وتقدم المشروبات المنعشة. إنها مضيفة الحفلة التي دعت صديقاتها للاجتماع في منزلها لمشاهدة العرض، والتي يعرف الجميع أنها تحصل على نسبة ربح من كل قطعة تباع في منزلها.

الأمر بسيط. تنظم شركة توبروير البيع في الحفلات المنزلية، مقابل إعطاء المضيفة نسبة من الأرباح؛ حتى تشتري الزبونات من صديقتهن ومن أجل صديقتهن بدلاً من مندوبة مبيعات غير معروفة. بهذه الطريقة، تتضافر جاذبية المنتج مع دفء الصداقة والشعور بالأمان والواجب تجاه الصديقة لتعمل في جو البيع. أكد الباحثان في شؤون المستهلكين فرنزر وديفيس، اللذان فحصا الروابط بين المضيفات ومرتادات الحفلات في جو البيع في حفلات المنازل، قوة مقاربة الشركة: تبلغ قوة العلاقة الاجتماعية في تحقيق المبيعات ضعف قوة تفضيل المنتج نفسه. كانت النتائج ملفتة للنظر. قدّر مؤخراً أن مبيعات توبروير تتجاوز 2.5 مليون دولار في اليوم!

ما يلفت النظر هو أنه يبدو أن الزبونات تعرفن تماماً ضغط المحبة والصداقة المتداخل في حفلات شركة توبروير. يبدو أن بعض النساء لا تعارضن، في حين تعارض نساء أخريات لكن يبدو أنهن لا يدرين كيفية تجنبها. وصفت إحدى النساء اللواتي تحدثت إليهن تأثرها بصوت فيه كثير من الإحباط:

> وصل الحد إلى أنني أصبحت أكره أن أدعى إلى حفلة توبروير. لدي كل ما أحتاج إليه من العلب البلاستيكية، وأستطيع أن أشتري علامة تجارية أرخص من السوق. لكن عندما تتصل إحدى صديقاتي بي، أشعر أنني يجب أن أذهب. وعندما أصل إلى هناك، أشعر أنني يجب أن أشتري شيئاً. ماذا أستطيع أن أفعل، إنه شيء أفعله من أجل صديقتي.

لا عجب، فمع استخدام مبدأ الصداقة على أنه حليف لا يمكن مقاومته، أوقفت الشركة البيع بمتاجر التجزئة، وتبنت فكرة البيع بالحفلات المنزلية إلى حد أنه أصبحت تقام حفلة توبروير في مكان ما من البلاد كل 2,7 ثانية. لكن بالطبع، يدرك محترفو كسب مطاوعة آخرون قوة الضغط الموجود لنقول نعم لشخص نعرفه ونحبه. خذوا على سبيل المثال عدد المؤسسات الخيرية التي تجند متطوعين؛ ليطوفوا ويجمعوا التبرعات قريباً من أماكن سكنهم. يعرفون حق المعرفة مدى صعوبة أن نرد طلب التبرع الخيري عندما يأتي من صديق أو جار.

وجد محترفو كسب مطاوعة آخرون أنه لا يلزم حتى وجود الصديق؛ ليكون التأثير فاعلاً، قد يكفي مجرد ذكر اسم الصديق في بعض الأحيان. تنصح شركة شاكيل، التي تتخصص في بيع منتجات منزلية متنوعة بالقرع على أبواب المنازل، مندوبي المبيعات باستعمال طريقة «السلسلة غير المتناهية» لإيجاد زبائن جدد. حالما يقر زبون أنه يحب المنتج، يُلح عليه أن يعطي أسماء أصدقاء قد يقدّرون بدورهم التعرف على المنتج. يمكن للمندوبين الآن الذهاب إلى منازل هؤلاء الأشخاص، وبيعهم المنتجات، وطلب قائمة بأسماء أصدقائهم الذين سيكونون مصدراً لمزيد من الزبائن المكنين، وهكذا في سلسلة غير متناهية. إن مفتاح نجاح هذه الطريقة هو أن مندوب المبيعات يزور كل زبون محتمل وهو مسلح باسم صديق «قد أقترح أن أتصل بك». يصعب رد مندوب المبيعات في هذه الظروف؛ يبدو وكأنه رد الصديق. يصر دليل مبيعات شركة «شاكيل» أن يستعمل مندوبو المبيعات هذا النظام دون تلكؤ: «يبدو من المستحيل أن نفرط في تقدير قيمة هذه المقاربة. إن الاتصال بالزبون المحتمل أو قرع بابه مع القدرة على القول: إن السيد فلاناً، الذي هو صديق له، يشعر بأنه سوف يستفيد إذا منحك بضع دقائق من وقته لا يقل في الواقع جودة عن ضمان مبيعات 50% قبل قرع الباب».

يدلنا استعمال ممارسي المطاوعة الواسع لرباط المحبة بين الأصدقاء على قوة قانون المحبة في نيل الموافقة. نجد في الواقع أن هؤلاء المحترفين يسعون للاستفادة من القاعدة، حتى عندما لا توجد صداقات متشكلة سابقة يستطيعون استعمالها. سياسة محترفي المطاوعة في هذه الظروف مباشرة جداً: يجعلوننا نحبهم أولاً.

هناك رجل في ديترويت اسمه (جو جيرارد) متخصص في استعمال قاعدة المحبة لبيع سيارات الشيفروليه. أصبح بهذه الطريقة غنياً يكسب أكثر من مئتي ألف دولارٍ سنوياً. بمثل هذا الدخل، قد نفترض أنه مدير ذو مرتبة عالية في شركة جنرال موتورز أو وكيل بيع سيارات شيفروليه. لكنه ليس كذلك. لقد جنى أمواله بوصفه مندوب مبيعات في أرض صالة البيع. كان مذهلاً في مجال عمله. حاز على لقب «بائع السيارات رقم واحد» طوال 12 سنة؛ كان معدل مبيعاته أكثر من 5 سيارات أو شاحنات في كل يوم عمل، وأطلق عليه لقب: «أفضل بائع سيارات» في العالم في كتاب غينيس للأرقام القياسية العالمية.

مع كل هذا النجاح، كانت الصيغة التي يطبقها بسيطة إلى حد مدهش. كانت تتضمن تقديم شيئين فقط للزبون: سعر عادل، وشخص يحبونه ليشتروا منه. ادعى في مقابلة معه أن «ذلك هو كل شيء، إيجاد بائع يحبونه، إضافة إلى السعر، ضع الاثنين مع بعض وستعقد الصفقة». حسناً، إن صيغة (جو جيرارد) تخبرنا عن مدى ضرورة قاعدة المحبة لنجاح عمله، لكنها لا تخبرنا كل شيء. بداية، لا تخبرنا لماذا يحبه الزبائن أكثر من مندوب مبيعات آخر يعرض سعراً عادلاً. هناك سؤال جوهري عام –يثير العجب– تتركه صيغة (جو) دون جواب: ما هي العوامل التي تجعل شخصاً يحب شخصاً آخر. إذا عرفنا ذلك الجواب، نكون قد قطعنا شوطاً طويلاً نحو فهم كيفية استطاعة أشخاص مثل (جو) أن ينجحوا جداً في جعل الناس يحبونهم، وبالمقابل، كيف يمكن أن ننجح في جعل الناس يحبوننا؟ لحسن الحظ، علماء الاجتماع يسألون هذا السؤال منذ عقود. سمحت لهم الأدلة المتراكمة أن يحددوا عدداً من العوامل التي يمكن أن نعول عليها في بناء المحبة. وكما سنرى، يستعمل كل منها بذكاء من قبل محترفي المطاوعة لحثنا في الطريق إلى قول: «نعم».

الجاذبية الجسدية

على الرغم من أننا نعرف أن الأشخاص الوسيمين لهم ميزة خاصة في العلاقات الاجتماعية، فإن الدراسات الحديثة تدل على أننا قد نكون قللنا إلى حد بعيد من حجم تلك الميزة وقوتها. يبدو أن هناك استجابة. «كبس، أزيز شغل الشريط» تجاه الأشخاص الوسيمين. مثل جميع ارتكاسات «كبس، أزيز شغل الشريط» يحصل الارتكاس آلياً دون تفكير مسبق. تصنف الاستجابة نفسها ضمن صنف يطلق عليه علماء الاجتماع اسم «تأثير الهالة». يحصل تأثير الهالة عندما تهيمن صفة إيجابية لشخص ما على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه. والأدلة واضحة اليوم على أن الجاذبية الجسدية كثيراً ما تكون إحدى هذه الصفات.

تظهر الأبحاث أننا نعزو إلى الأشخاص الوسيمين خصالاً مفضلة مثل، الموهبة واللطف والصدق والذكاء. والأكثر من ذلك، نطلق هذه الأحكام دون أن ندري أن الجاذبية الجسدية تؤدي دوراً في هذه العملية. أنا خائف من عواقب معينة لهذا الافتراض غير الواعي بأن «الشكل الجيد يعني جيداً». على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها مؤسسة الانتخابات الفيدرالية الكندية أن المرشحين الوسيمين يحصلون على أصوات أكثر بمرتين ونصف من المرشحين غير الوسيمين[1].

على الرغم من وجود مثل هذه الأدلة على تفضيل السياسيين الوسيمين، فإن أبحاث المتابعة تظهر أن المصوّتين لا يدركون انحيازهم هذا. في الحقيقة، أنكر 73% من المصوّتين الكنديين إنكاراً مطلقاً أن شكل المرشح الجسدي قد أثر عليهم، ولم يقبل حتى باحتمال وجود مثل هذا التأثير سوى 14%. وجد تأثير مماثل في حالات التوظيف. أظهرت إحدى الدراسات أن مظهر المتقدمين الحسن أدى في مقابلات توظيف مزيفة إلى قرارات توظيف أكثر من المؤهلات الوظيفية–هذا مع أن المقابِلين ادعوا أن الشكل أدى دوراً صغيراً في قراراتهم[2].

هناك أبحاث مقلقة أخرى تدل على أن النظام القضائي عرضة بصورة مماثلة لتأثير أبعاد الجسم وبنية العظام. فرص الأشخاص الوسيمين عالية في الحصول على معاملة

تفضيلية عالية في النظام القضائي. على سبيل المثال، وضع باحثون في دراسة أجريت في بنسلفانية علامات للجاذبية الجسدية لأربعة وسبعين رجلاً مدعى عليهم في بداية محاكماتهم الجنائية. عندما فحص الباحثون بعد مدة طويلة سجلات المحكمة بحثاً عن نتائج تلك القضايا، وجدوا أن الرجال الوسيمين حُكموا أحكاماً أخف بكثير. في الحقيقة، كانت فرص المدعى عليهم الوسيمين في تجنب أحكام السجن ضعف المدعى عليهم غير الوسيمين[3]. في دراسة أخرى أجريت على التعويضات الممنوحة في محاكمات الإهمال التمثيلية، حكم المدعى عليه الأكثر وسامة من ضحيته بمعدل وسطي بلغ 5,623 دولاراً؛ بينما كان وسطي التعويض 10,051 دولاراً عندما كانت الضحية أكثر وسامة من المدعى عليه. الأكثر من ذلك، أبدى المحلفون الذكور والإناث على السواء التفضيل المبني على الجاذبية نفسه.

أظهرت دراسات أخرى أن الأشخاص الوسيمين أوفر حظاً في الحصول على المساعدة عندما يحتاجونها، كما أنهم أكثر إقناعاً في تغيير رأي المستمعين. هنا أيضاً، يستجيب الذكور والنساء بالطريقة نفسها. في دراسة درجة المساعدة، على سبيل المثال، حصل الرجال والنساء الأجمل شكلاً على درجة أكبر من المساعدة حتى من الأفراد من الجنس نفسه[4]. يمكن بالطبع توقع الاستثناء الأساسي لهذه القاعدة إذا نُظر إلى الشخص الجذاب على أنه منافس مباشر، خاصة في التنافس العاطفي. لكن عدا هذه الحالة، من الواضح أن الأشخاص الوسيمين يتمتعون بمزايا اجتماعية هائلة في مجتمعنا. يحبهم الناس أكثر، وهم أكثر إقناعاً، ويساعدهم الناس أكثر، وينظر إليهم على أنهم يتحلون بشخصية وقدرات عقلية أفضل. ويبدو أيضاً أن الأشخاص الوسيمين يحصلون على الفوائد الاجتماعية في وقت باكر من العمر. تظهر الأبحاث على أطفال المرحلة الابتدائية أن الكهول ينظرون إلى الأفعال العدوانية على أنها أقل شراً عندما يقوم بها طفل جذاب، وأن المدرسين ينظرون إلى الأطفال ذوي المظهر الحسن على أنهم أكثر ذكاء من تلاميذ صفهم الأقل جاذبية[5].

ليس من العجب إذاً أن هالة الجاذبية الجسدية تُستغل كثيراً من قبل محترفي كسب المطاوعة. بما أننا نحب الأشخاص الجذابين، وبما أننا نميل لمطاوعة من نحب، فمن

المنطقي أن برامج تدريب البائعين تتضمن نصائح في إعداد المظهر، وأن متاجر الأزياء تختار الحسان بين المتقدمين لطلبات التوظيف، وأن الرجال المخادعين حسان والنساء المخادعات جميلات.

التشابه

لكن ماذا لو لم يكن المظهر الجسدي موضوعاً مهماً؟ يملك معظم الناس في نهاية الأمر مظهراً عادياً. هل هناك عوامل أخرى يمكن أن تستعمل لكسب المحبة؟ كما يعرف كل من الباحثين ومحترفي كسب المطاوعة، هناك عدة عوامل، والتشابه هو أحد أكثر هذه العوامل فاعلية.

نحن نحب الأشخاص المشابهين لنا. يبدو أن هذه الحقيقة تصح سواء كان التشابه في نطاق الرأي أو الصفات الشخصية أو خلفية الشخص أو نمط الحياة. لذلك، من يريد أن نحبه كي يزيد من فرص كسبه لمطاوعتنا يجب أن يحقق ذلك الهدف عن طريق الظهور بمظهر مشابه لنا في أي من طرق التشابه العديدة.

اللباس مثال جيد. أظهرت عدة دراسات أننا أكثر ميلاً لمساعدة أولئك الذين يلبسون مثلنا. في إحدى الدراسات التي أجريت في بداية السبعينيات عندما كان الشباب يميلون لارتداء، إما لباس «الهيبيين» أو «المستقيمين»، ارتدى الباحثون لباس الهيبيين أو لباس المستقيمين وطلبوا من طلاب الكليات في الحرم الجامعي مبلغ عشرة سنتات لإجراء اتصال هاتفي. عندما كان الباحث يلبس نفس نوع لباس الطالب، كان يحقق الطلب في أكثر من ثلثي الحالات، لكن عندما كان الطالب والسائل يلبسان لباسين مختلفين، أعطيت العشرة سنتات في أقل من نصف الحالات. أظهرت تجربة أخرى مدى آلية استجابتنا الإيجابية للآخرين المشابهين. لم يجد الباحثون أن المتظاهرين في مظاهرة مضادة للحرب أكثر ميلاً لتوقيع العريضة إذا عرضها عليهم شخص يلبس لباساً مشابهاً فحسب، بل إنهم كانوا يوقعون دون تكليف أنفسهم عناء قراءتها أولاً.. «كبس، أزيز شغل الشريط»[6].

إحدى الطرق الأخرى التي يمكن أن يستعملها السائلون للتلاعب بالتشابه لزيادة المحبة وكسب المطاوعة هي الادعاء بأن اهتماماتهم مشابهة لاهتماماتنا. بائعو السيارات

على سبيل المثال مدربون على البحث عن إشارات لهذه الاهتمامات، وهم يفحصون السيارة القديمة التي يريد الزبون مبادلتها بجديدة. إذا كانت هناك عدّة تخييم في صندوق السيارة الخلفي، فقد يذكر البائع بعد مدة كم يحب أن يخرج من المدينة كلما استطاع ذلك، إذا كان هناك كرات غولف على المقعد الخلفي، فقد يعلق بأنه يأمل ألّا يهطل المطر؛ حتى يستطيع أن يلعب الثماني عشرة حفرة غولف، التي حجز لها في وقت لاحق من ذلك اليوم؛ إذا لاحظ أن السيارة قد اشتريت خارج الولاية، فقد يسأل من أين يأتي الزبون ثم يذكر - مندهشاً - أنه (أو زوجته) قد ولد هناك أيضاً.

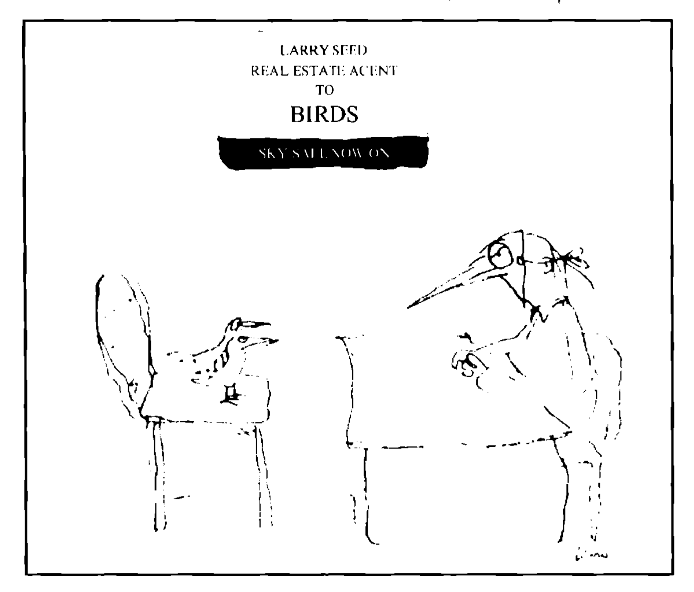
مع أن هذه الأشياء تبدو تافهة جداً، فهي ناجحة على ما يبدو. وجد باحث فحص سجلات بيع شركة تأمين أن الزبائن أكثر احتمالاً لإبرام عقود التأمين عندما يكون البائع مشابهاً لهم في مجالات مثل العمر والدين والسياسة وعادة التدخين. بما أنه حتى التشابه البسيط يمكن أن يكون فاعلاً في الحصول على استجابة إيجابية من الآخرين، وبما أنه يسهل اصطناع المظهر المشابه، فإنني أنصح بالحذر خاصة عند وجود سائلين يدعون أنهم «مثلنا تماماً». في الواقع، قد يكون من الحكمة هذه الأيام الحذر عند وجود بائعين يبدون مشابهين لنا قليلاً. تلح عدة برامج تدريب على المبيعات في حين أن المتدربين اليوم على «عكس صورة الزبون ومحاكاته» في وضعية جسمه، ومزاجه، ونمط حديثه، حيث ظهر أن التشابه في أي من هذه الأبعاد يمكن أن يعطي نتائج إيجابية[7].

المديح

وصف الممثل (مكلين ستيفنسون) مرة كيف خدعته زوجته حتى يتزوجها: «قالت: إنني أعجبها». مع أنه كان يروي القصة للفكاهة، فإن هذه الملاحظة مفيدة بقدر ما هي ممتعة. يمكن للمعلومات التي تخبرنا أن شخصاً ما معجب بنا أن تكون أداة ساحرة فاعلة في خلق شعور متبادل بالحب وفي كسب المطاوعة. كثيراً ما نسمع من الأشخاص الذين يريدون شيئاً منا، تقديرات إيجابية بتملق أو مجرد ادعاءات بسيطة بالمودة. هل تذكرون جو جيرارد، «أفضل بائع سيارات» في العالم، الذي يقول: إن سر نجاحه هو جعل الزبائن يحبونه؟ لقد فعل شيئاً يبدو في الظاهر غبياً ومكلفاً. كان يرسل كل شهر لكل من زبائنه السابقين الذين يبلغ عددهم ثلاثة عشر ألفاً، بطاقة معايدة تحتوي على رسالة شخصية

منه. كانت المعايدة تختلف من شهر إلى آخر (سنة جديدة طيبة، عيد شكر طيب... إلخ.)، لكن الرسالة المطبوعة على البطاقة لم تتغير أبداً. كانت تقول: «أنا أحبك». وكما يشرح جو، «لا يوجد أي شيء آخر في البطاقة، لا شيء سوى اسمي. أنا فقط أخبرهم أنني أحبهم».

«أنا أحبك». كانت تأتي في البريد كل سنة، 12 مرة في السنة، بانتظام مثل دقات الساعة. «أنا أحبك». على بطاقة مطبوعة تذهب فعلاً إلى 13 ألف شخص. هل يمكن لعبارة محبة غير شخصية أبداً -ومن الواضح أنها مصممة لبيع السيارات- أن تكون فعلاً ناجحة؟ يعتقد جو جيرارد ذلك، ويستحق شخص ناجح نجاح جو أن نعيره اهتمامنا. يفهم جو حقيقة مهمة من حقائق الطبيعة البشرية: نحن نبحث بحثاً استثنائياً عن المديح. على الرغم من أن هناك حداً لسذاجتنا -خاصة عندما نكون متأكدين من أن المادح يحاول أن يتلاعب بنا- فإننا كقاعدة نميل لأن نصدق الإطراء وأن نحب من يطري علينا، حتى لو كنا نعلم تماماً أنه إطراء كاذب.



الشكل 5-1

عقارات رخيصة

إن التأثير القوي للتشابه على المبيعات أمر قد فهمه محترفو المطاوعة منذ زمن طويل
(بنغوين لوينغ)

تظهر تجربة أجريت في كارولانية الشمالية كم نصبح عاجزين في وجه الإطراء. سمع الرجال في الدراسة تعليقات على أنفسهم من شخص آخر يحتاج إلى معروف منهم. سمع بعض الرجال تعليقات إيجابية فقط، وسمع بعضهم تعليقات سلبية فقط، وسمع بعضهم مزيجاً من تعليقات إيجابية وسلبية. كان هناك ثلاث نتائج ملفتة للنظر. أولاً: كان المقوّم الذي قدم المديح فقط أكثر من أحبه الرجال. ثانياً: استمر ذلك حتى عندما أدرك الرجال تماماً أن الإطراء كان بهدف الكسب التجاري من حبهم له. أخيراً: على عكس الأنواع الأخرى من التعليقات، لم يكن هناك حاجة للمديح الصرف أن يكون صحيحاً؛ كي ينجح. أدت التعليقات الإيجابية إلى درجة محبة المادح نفسها سواء كان المديح صحيحاً أم لا[8].

يبدو أن لدينا استجابة إيجابية قوية للمديح، بحيث إننا يمكن أن نقع ضحية لأي شخص يستعمله معنا في محاولة واضحة لكسب معروف منا. «كبس، أزيز شغل الشريط». عندما ننظر إلى الأمر على ضوء هذا، لا تبدو لنا طباعة أكثر من 150 ألف بطاقة بريدية عليها: «أنا أحبك» كل عام وتوزيعها أمراً غبياً ومكلفاً كما كان ظنُّنا من قبل.

الاتصال والتعاون

نحن نحب إلى حد كبير الأشياء التي نألفها[9]. كي تثبت هذه النقطة لنفسك، أجرِ تجربة صغيرة. خذ سلبية صورة شخصية قديمة لك تظهر منظراً أمامياً لوجهك واطلب من المصور تظهير الفيلم في صورتين – واحدة تظهرك كما أنت عليه والثانية بصورة مقلوبة (بحيث يبادل بين الطرفين الأيمن والأيسر في الصورة). قرر الآن أي صورة لوجهك تحب أكثر، واطلب من صديق حميم أن يختار بينهما بدوره. إذا كنت ستختار بأي وجه مشابه لاختيار مجموعة من نساء ميلووكي جربت هذه العملية معهن، فإنك ستلاحظ شيئاً غريباً: سيفضل صديقك الصورة الطبيعية، بينما تفضل أنت الصورة المقلوبة. لماذا؟ لأن كليكما سيعمد إلى تفضيل الوجه الذي يألفه أكثر – صديقك للصورة التي يراها العالم، وأنت للصورة المقلوبة التي تجدها كل يوم في المرآة.

تؤدي الألفة بسبب تأثيرها في خلق المحبة دوراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنواع كثيرة من الأشياء، بما في ذلك السياسيون الذين نصوت لهم. يبدو أن المقترعين في غرفة الاقتراع يختارون في كثير من الأحيان المرشح فقط؛ لأن اسمه يبدو مألوفاً. في إحدى الانتخابات التي ثار بشأنها الجدل في ولاية أوهايو قبل عدة سنوات، فاز رجل ليس له سوى فرص ضئيلة للفوز بالسباق على مقعد المدعي العام في الولاية فوزاً ساحقاً عندما غير كنيته قبل الانتخابات بمدة وجيزة إلى (براون) - وهو اسم عائلة لها تاريخ سياسي عريق في أوهايو[11].

كيف يمكن أن يحصل مثل هذا الشيء؟ يكمن الجواب جزئياً في تأثير الألفة على المحبة في اللاوعي. لا ندرك في كثير من الأحيان أن موقفنا تجاه شيء ما قد تأثر بعدد المرات التي تعرضنا فيها لهذا الشيء في الماضي. على سبيل المثال، عرضت في إحدى التجارب صور عدد كبير من الأشخاص على الشاشة بسرعة كبيرة، بحيث إن الأشخاص الذين عرضت عليهم الصور لم يتذكروا فيما بعد رؤية أيٍّ من هؤلاء الأشخاص المعروضين من قبل. مع ذلك، كلما زاد عدد المرات التي تعرض فيها صورة شخص بسرعة على الشاشة، زادت محبة الأشخاص الذين عرضت عليهم الصور له عندما اجتمعوا به في مناسبات لاحقة. وبما أنه إذا زادت المحبة يزداد التأثير الاجتماعي، فإن المشاهدين اقتنعوا أكثر أيضاً بالعبارات التي تعبر عن آراء الأشخاص الذين ظهرت صورهم على الشاشة عدداً أكبر من المرات[12].

على أساس الدليل بأننا نميل إلى تفضيل الأشياء التي نحتك بها، نصح بعض الأشخاص بمقاربة «الاحتكاك»، لتحسين العلاقة بين الأعراق. يحاجّ هؤلاء أننا إذا أتحنا ببساطة للأشخاص الذين ينتمون إلى خلفيات عرقية مختلفة فرصة احتكاك أكثر ببعضهم، بوصفهم أشخاصاً متساويين، فإن هؤلاء الأشخاص سيصبحون محبين لبعضهم بعضاً حباً كبيراً. لكن العلماء اكتشفوا عندما فحصوا الاندماج في المدرسة -المجال الذي يقدم أفضل اختبار لمقاربة الاحتكاك- نموذجاً معاكساً تماماً. عدم الفصل في المدارس أميل إلى زيادة التمييز العنصري بين البيض والسود، وليس إلى تقليلها[13].

دعونا نبقى برهةً في موضوع عدم الفصل في المدارس. مهما كان حسن نية مشجعي التناغم بين الأعراق عبر الاحتكاك البسيط، فإن هذه المقاربة لن تجني الثمار على الأغلب؛ لأن الحجة التي تستند عليها تقوم على معلومات مضللة. قبل كل شيء، جو المدرسة ليس بوتقة يتعامل فيها الأطفال بسهولة مع أطفال مجموعات عرقية أخرى مثلما يتعاملون مع الأطفال من مجموعتهم العرقية. بعد سنوات من الاندماج الرسمي في المدارس، ليس هناك سوى قليل من الاندماج الاجتماعي. يتجمع الأطفال مع بعضهم على أساس عرقي، وينفصلون بأنفسهم في غالب الأمر عن بقية المجموعات. ثانياً، حتى لو كان هناك تفاعل أكبر بين الأعراق، فإن الأبحاث تظهر أن التآلف مع شيء عبر الاحتكاك المستمر لا يؤدي بالضرورة إلى محبة أكبر. في الواقع، يؤدي التعرض المستمر لشخص أو شيء تحت ظروف بغيضة مثل الإحباط والنزاع والمنافسة إلى محبة أقل[14]. ويحتضن الصف المدرسي الأمريكي العادي هذه الظروف تمام الاحتضان.

خذوا في الحسبان تقرير عالم النفس (إليوت أرونسون) الذي دعي لتقديم الاستشارة للسلطات المدرسية عن المشكلات في مدارس أوستن في ولاية تكساس. يمكن تطبيق وصفه لما وجد عليه العمل التعليمي في الصف العادي على أي صف من صفوف المدارس العامة في الولايات المتحدة:

> عموماً، يسير العمل كما يلي: يقف الأستاذ أمام الصف ويسأل سؤالاً. يجاهد ستة تلاميذ إلى عشرة في مقاعدهم، ويلوحون بأيديهم في وجه المدرس، متحمسين لأن يطلب منهم الإجابة وإظهار مدى ذكائهم. يجلس عدة تلاميذ آخرين وأبصارهم محوّلة، وهم يحاولون الاختفاء عن النظر. عندما ينادي المدرس على تلميذ ما، ترى علامات الإحباط والامتعاض على وجوه التلاميذ المتحمسين الذين فقدوا فرصة الحصول على رضا الأستاذ، وترى الارتياح على وجوه التلاميذ الآخرين الذين لم يعرفوا الجواب... هذه اللعبة تنافسية جداً والنتائج مهمة جداً؛ لأن هؤلاء الأولاد يتنافسون على حب ورضا واحد أو اثنين أو ثلاثة من أهم الأشخاص في عالمهم.

الأكثر من هذا، تضمن عملية التعليم هذه أن الأطفال لن يتعلموا أن يحبوا أو يفهموا بعضهم بعضاً. استحضروا تجاربكم الخاصة. إذا كنتم تعلمون الجواب الصحيح، ونادى المدرس على شخص آخر، فإنكم ربما تأملون أن يرتكب خطأ حتى تسنح لكم الفرصة بإظهار معلوماتكم. إذا نادى الأستاذ على واحد منكم فأخفق، أو إذا لم يرفع يده ليدخل المنافسة، فإنه قد يحسد ويبغض تلاميذ صفه الذين يعرفون الجواب. يصاب الأطفال الذين يفشلون في هذا النظام بالغيرة ويكرهون الناجحين، ويحتقرونهم على أنهم حيوانات الأستاذ الأليفة، أو قد يلجؤون حتى للعنف ضدهم في باحة المدرسة. ينظر الطلاب الناجحون من ناحيتهم للأطفال غير الناجحين بازدراء، ويطلقون عليهم أسماء مثل «غبي» و«أحمق».

لا تشجع عملية التنافس أحداً على أن ينظر نظرة كرم وسعادة إلى زميله الطالب[15].

هل من العجيب إذاً أن سياسة عدم الفصل الفجة - سواء عن طريق نقل التلاميذ بالحافلات إلى مدارس في مناطق عرقية أخرى، أو إعادة التقسيم الإداري للمناطق، أو إغلاق المدارس - تؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة التعصب العرقي بدلاً من تقليلها؟ هذا ما يجب أن نتوقعه، حيث إن أطفالنا يجدون العلاقات الاجتماعية الممتعة والأصدقاء في حدود منطقتهم العرقية، بينما يحتكون بالجماعات العرقية الأخرى فقط في جو الصف التنافسي.

هل هناك حلول ممكنة لهذه المشكلات؟ قد يكون أحد الحلول هو التوقف عن محاولات الاندماج العرقي في المدارس. لكن هذا غير عملي. حتى لو تجاهلنا التحديات القانونية والدستورية الحتمية والمشاحنات الاجتماعية المخربة التي يمكن أن يحرض هذا التراجع عليها، فإن هناك أسباباً أخرى وجيهة تجعلنا نستمر في سياسة الاندماج العرقي في الصفوف. على سبيل المثال، على الرغم من أن معدلات تفوق التلاميذ البيض تبقى نفسها، فإن احتمال تحسن الأداء الأكاديمي لتلاميذ الأقليات أكثر عشر مرات من احتمال تدهورها بعد اتباع سياسة عدم الفصل. يجب أن نحذر في مقاربتنا لسياسة عدم الفصل؛ حتى لا نفعل كما يقولون: نتخلص من الطفل؛ لأنه يجلس في ماء قذر في المغطس.

الفكرة بالطبع هي أن نتخلص فقط من الماء وندع الطفل يخرج لامعاً من الحمام. يجلس طفلنا في أيامنا هذه في ماء قذر من العداء العرقي. لحسن الحظ، بدأ يظهر أمل حقيقي بالتخلص من العداء من أبحاث قام بها مختصون في التعليم عن «التعليم التعاوني». بما أن جزءاً كبيراً من أثر سياسة عدم الفصل في زيادة التمييز العرقي ينبع من زيادة الاحتكاك لأفراد المجموعات الأخرى بصفتهم منافسين، لذلك قام هؤلاء الباحثون بتجربة على أشكال من التعليم، ترتكز على التعاون بدلاً من التنافس.

خارجاً في المعسكر: من المفيد لفهم منطق المقاربة التعاونية أن نعيد دراسة برنامج البحث المدهش، الذي أجراه منذ ثلاثة عقود عالم الاجتماع التركي المولد «مظفر شريف». كان موضوع النزاع بين الجماعات العرقية يحير (شريف)، لذلك قرر دراسة عملية النزاع، وهي تتطور في معسكرات الصبية الصيفية. على الرغم من أن الصبية لم يدركوا أبداً أنهم كانوا يسهمون في تجربة اجتماعية، فقد كان (شريف) ومعاونوه يتلاعبون ببراعة باستمرار في ظروف المعسكر الاجتماعية لدراسة التأثير على العلاقة بين المجموعات.

لم يلزم الكثير لظهور أنواع محددة من النية السيئة. كان فصل الصبية ببساطة إلى معسكري سكن كافياً لتحريض شعور «نحن مقابل، هم» بين المجموعتين؛ كما زاد إعطاء اسم لكل مجموعة (النسور وثعابين الخِشَاش) من شعور المنافسة. سرعان ما بدأ الصبية بالحط من صفات وإنجازات المجموعة الأخرى. لكن هذه الأشكال من العداء كانت ضئيلة بالمقارنة مع ما حصل عندما أدخل الباحثون أنشطة تنافسية في اجتماعات المجموعتين مع بعضهما. أدى إدخال مسابقات البحث عن الكنوز وشد الحبل والمباريات الرياضية بين المعسكرين إلى تبادل الشتائم والاحتكاك الجسدي. أطلق على أفراد الفريق المعادي في أثناء المسابقات نعوت مثل «الغشاشين» و«غدار» و«نتن». ثم بعد ذلك هجم كل فريق على معسكر الآخر. سرقت رايات الأعداء وحرقت، وعلقت لوحات التهديد، وصار الشجار في غرفة الغداء أمراً شائعاً.

كان واضحاً (لشريف) عند هذه النقطة أن وصفة التنافر سهلة وسريعة التأثير: افصل فقط بين المسهمين في مجموعات واتركهم منقوعين مدة من الزمن في محلولهم الخاص. ثم اخلطهم معاً على نار التنافس المستمر. تحصل على بغض بين المجموعات يفور بدرجة الغليان.

واجه الباحثين بعد ذلك موضوعٌ أكثر تحدياً: كيف يتخلصون من العداء المفعم الذي زرعوه. حاولوا أولاً مقاربة الاحتكاك بجمع المجموعات مع بعضها عدداً أكبر من المرات. لكن حتى عندما كانت الأنشطة المشتركة ممتعة مثل مشاهدة الأفلام والحفلات الاجتماعية، كانت النتائج كارثية. تبع النزهات قتال بالطعام، تحولت برامج الترفيه إلى مسابقات صراخ، تداعت صفوف قاعدة العشاء إلى خطوط تدافع. بدأ (شريف) وفريق الأبحاث الذي يعمل معه يشعرون بالقلق من أنهم قد يكونون قد صنعوا وحشاً على غرار وحش الدكتور (فرانكشتاين) لا يمكنهم السيطرة عليه. ثم في قمة الصراع، وجدوا حلاً كان بسيطاً وفاعلاً في آن واحد.

صمموا سلسلة من الظروف التي يؤدي التنافس فيها بين المجموعتين إلى أذى الجميع، والتعاون ضروري لمصلحة الطرفين. وجد الطرفان في رحلة خارج المعسكر أن الشاحنة الوحيدة المتوافرة للذهاب إلى القرية للحصول على الطعام عالقة. تجمع التلاميذ وشدوا الشاحنة وسحبوها معاً إلى أن انطلقت في طريقها. في حالة أخرى، رتب الباحثون لتعطل مصدر ماء المعسكر، الذي كان يأتي عبر أنابيب من خزان بعيد. مع مواجهة هذه الأزمة العامة، وإدراك الحاجة إلى فعل موحد، نظم التلاميذ أنفسهم بانسجام لإيجاد وإصلاح المشكلة قبل نهاية اليوم. في حالة أخرى تحتاج إلى التعاون، أخبر أفراد المعسكر أن فيلماً جميلاً متوافر للاستئجار، لكن المعسكر لا يملك المال الكافي. عندما أدرك التلاميذ أن الحل الوحيد هو توحيد الموارد، استأجر التلاميذ الفيلم بمدخراتهم، وأمضوا سهرة ممتعة جداً مع بعضهم.

لم تكن النتائج سريعة، لكنها كانت مذهلة. أدت الجهود التعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة باطراد إلى مد الجسور فوق شرخ الحقد بين المجموعتين. سرعان ما تلاشت

المشادات الكلامية. واختفى التدافع في صفوف الانتظار، وبدأ الصبية بالاختلاط على طاولات الطعام. الأكثر من ذلك، عندما طلب من التلاميذ وضع قائمة بأصدقائهم المفضلين، غيّر عدد كبير قائمته السابقة المحصورة في أفراد من مجموعته، بقائمة تشمل صبية من المجموعة الأخرى. حتى إن بعض التلاميذ شكر الباحثين لإعطائهم فرصة إعادة تقويم أصدقائهم مرة أخرى؛ لأنهم أدركوا أنهم قد بدلوا رأيهم عما كان في الأيام السابقة. في حادثة تكشف عن التحول الذي حصل، عاد التلاميذ من حفلة إشعال نار معاً في الحافلة نفسها - وهذا شيء كان سيحدث هرجاً شديداً في الماضي، لكنه كان هذه المرة طلباً خاصاً من التلاميذ أنفسهم. عندما توقفت الحافلة في محطة مرطبات، قرر أفراد مجموعة من المجموعتين وقد بقي معهم خمسة دولارات في خزينتهم أن يقدموا لأعدائهم السابقين كؤوساً من مخفوق الحليب!

يمكننا تتبع جذور هذا التحول المفاجئ إلى الأوقات التي نظر فيها التلاميذ إلى بعضهم على أنهم حلفاء لا خصوم. كان التعاون اللازم لتحقيق هذه الأهداف هو الذي سمح لأفراد الجماعات المتنافسة بتجريب بعضهم بعضاً على أنهم زملاء معقولون، ومساعدون قيمون، وأصدقاء. وعندما أدت الجهود المشتركة إلى النجاح أصبح من الصعب، وخصوصاً، الإبقاء على شعور العداء تجاه الشركاء في تحقيق النصر[14].

عودة إلى المدرسة: في خضم التوتر العرقي الذي تبع سياسة عدم الفصل في المدارس، بدأ بعض من علماء النفس برؤية أهمية نتائج تجارب (شريف) على العلاقات ضمن الصفوف المدرسية. ماذا لو أن التجربة الدراسية يمكن أن تعدل في الصفوف لتشمل أحياناً على الأقل تعاوناً بين المجموعات العرقية في تحقيق نجاح مشترك، فربما تجد الصداقات بين المجموعات مكاناً تنمو فيه. هناك مقاربة في هذا الاتجاه تسمى «صفوف الصورة المقطّعة» مثيرة للاهتمام خصوصاً -على الرغم من أنه كانت تجري مشروعات مماثلة في ولايات مختلفة- طوّرها (إليوت أرونسون) وزملاؤه في تكساس وكاليفورنية.

جوهر طريقة الصورة المقطعة هي الطلب من التلاميذ أن يعملوا معاً للنجاح في مادةٍ من المواد الدراسية التي حدد لها موعد للامتحان. يتم ذلك بتكوين مجموعات طلابية

مؤلفة من فرق متعاونة، وإعطاء كل طالب جزءاً فقط من المعلومات -قطعة من الصورة المقطعة- ضرورياً للنجاح في الامتحان. على الطلاب في هذا النظام أن يتناوبوا في التعليم ومساعدة الآخرين. يحتاج كل شخص إلى شخص آخر؛ ليحصل على نتائج جيدة. كما هي الحال في عمل المعسكِرين في تجارب (شريف) معاً لتحقيق مهام لا تتحقق إلاّ بالعمل المشترك، أصبح الطلاب حلفاء بعد أن كانوا أعداءً.

أعطت مقاربة الصورة المقطعة نتائج مثيرة للإعجاب عندما طبقت في صفوف طبقت فيها سياسة عدم الفصل حديثاً. أظهرت الدراسات أنه بالمقارنة مع الصفوف الأخرى في المدرسة نفسها التي تستعمل الطرق التنافسية التقليدية، خلق التدريس بطريقة الصورة المقطعة صداقات أكبر، وتمييزاً عرقيّاً أقل إلى درجة كبيرة بين أفراد الجماعات العرقية المختلفة. كانت هناك مزايا أخرى إضافة إلى نقص العداء: تحسنت معدلات الثقة بالنفس، وحب المدرسة، وعلامات الامتحانات بالنسبة لمجموعات الأقليات. كما أن الطلاب البيض استفادوا أيضاً. تحسنت ثقتهم بأنفسهم وحبهم للمدرسة، وكانت علاماتهم في الامتحان على الأقل مثل علامات البيض في الصفوف التقليدية.

تدعو مثل هذه النتائج الإيجابية إلى مزيد من التفسير. ماذا يحصل بالضبط في صفوف طريقة الصورة المقطعة لتفسير تأثيرات كنا قد يئسنا من تحقيقها في المدارس العامة منذ زمن طويل؟ تساعدنا دراسة لحالة قدمها (أرونسون) على مزيد من الفهم. تصف الدراسة تجربة (كارلوس)، وهو شاب مكسيكي - أمريكي، وجد نفسه في مجموعة «صورة مقطعة» لأول مرة. كانت مهمة (كارلوس) هي أن يتعلم، ثم يشرح لأعضاء فريقه السنوات الوسطى في حياة (جوزيف بوليتزر). كان كل عضو في المجموعة سيخضع قريباً لامتحان عن حياة رجل الصحافة المهم هذا. يخبرنا (أرونسون) بما حصل:

> لم يكن (كارلوس) يتحدث الإنجليزية -لغته الثانية- بطلاقة. ونظراً لأنهم كانوا كثيراً ما يسخرون منه في الماضي عندما كان يتحدث في الصف، فإنه تعلم على مدى السنوات أن يبقى صامتاً في الصف. نستطيع أن نقول إن (كارلوس) ومدّرسته قد اشتركا في مؤامرة صمت بينهما. يبقى هو

مجهولاً، مدفوناً في صخب أنشطة الصف، ولا يُحرج بالوقوف للإجابة أمام الطلاب؛ وهي بدورها لن تنادي عليه. ربما كان قرارها نابعاً عن أطيب النوايا؛ لم تكن تريد أن تهينه، أو ترى الطلاب الآخرين يضحكون عليه. لكن في الواقع، لقد شطبت المدرّسة (كارلوس) عندما تجاهلته. كان تجاهلها يعني أنه لا يستحق العناء؛ تلك هي على الأقل الرسالة التي شعر بها بقية الطلاب. إذا كانت المدرّسة لا تنادي على كارلوس، فلا بد لأنه غبي. من المحتمل أيضاً أن (كارلوس) وصل إلى النتيجة نفسها.

من الطبيعي أن (كارلوس) لم يكن مرتاحاً مع النظام الجديد، الذي كان يتطلب منه أن يتحدث إلى أفراد مجموعته؛ لقد تجشم عناء كبيراً وهو يقدّم فقرته. لقد تلعثم وتردد وتململ. لم يكن بقية الطلاب متفهمين على الإطلاق؛ تصرفوا حسب عاداتهم القديمة المتأصلة. عندما يتلعثم الطالب، خاصة الطالب الذي يعتقدون أنه غبي، فإنهم يلجؤون إلى السخرية والمضايقة. اتهمته (ميري) بقولها: «آه، أنت لا تعرف الموضوع، أنت غبي، أنت أحمق، أنت لا تدري ماذا تفعل».

قامت واحدة منا، كانت قد عيّنت لمراقبة العملية الجماعية، بالتدخل معطية نصيحتها عندما سمعت التعليق: «حسناً، تستطيعين أن تضايقيه إن شئت، وقد يطربك ذلك، لكنه لن يفيدك في معرفة السنوات الوسطى من حياة (بوليتزر). سوف يجري الامتحان بعد نحو ساعة». لاحظوا كيف استطاعت تغيير أهمية الحوادث. لا تستفيد (ميري) كثيراً الآن من إحباط (كارلوس)، حيث إنها ستخسر من جراء ذلك كثيراً. بعد عدة أيام، وبعد كثير من هذه التجارب، بدأ هؤلاء الطلاب يفهمون أن الفرصة الوحيدة لديهم ليفهموا مقطع (كارلوس) هي أن يهتموا بما يقوله.

وبوجود هذا الإدراك، بدأ الأطفال يتصرفون كمن يجري مقابلات. كأنهم مجري المقابلات (ديك كافيت) بقياس صغير. بدلاً من السخرية

من (كارلوس) أو تجاهله، تعلموا أن يشجعوه على الحديث، أن يسألوا أسئلة تجعل من السهل عليه أن يشرح بصوت عالٍ ما يدور في رأسه. بالمقابل، ارتاح كارلوس أكثر، مما زاد من قدرته على التواصل. بعد أسبوعين من الزمن، صار الطلاب يعتقدون أن (كارلوس) ليس بذلك الغباء الذي كانوا يظنون أنه عليه. بدؤوا يحبونه أكثر، وبدأ (كارلوس) يستمتع أكثر بالمدرسة، وأصبح ينظر إلى زملائه البيض في الصف على أنهم أصدقاء وليسوا جلادين[17].

هناك ميل عند رؤية نتائج إيجابية مثل تلك التي وجدت في تجربة صف «الصورة المقطعة» أن يطغى علينا الحماس لاستخدام حل وحيد بسيط لحل مشكلة معقدة. لا شك أن هذا ينطبق في هذه الحالة أيضاً. المشكلات معقدة حتى ضمن حدود عمليات التعلم التعاوني. قبل أن نشعر فعلاً بالارتياح من طريقة «الصورة المقطعة»، أو أي مقاربة بسيطة للتعلم والمحبة، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لمعرفة كم مرة ستنجح إستراتيجيات التعاون بين المجموعات، وإلى أي حد، وفي أي عمر، وفي أي نوع من المجموعات. يجب أن نعرف أيضاً أفضل طريقة يستحدث فيها الأساتذة طرقاً جديدة-إن كانوا سيستحدثون أي طرق على الإطلاق. في نهاية الأمر، ليست طريقة التعليم التعاوني ابتعاداً جذرياً عن الروتين التقليدي المألوف لمعظم المدرسين، بل إنها تهدد أيضاً شعور المدرّس بأهميته في الصف، بتحويل كثير من الإرشادات إلى يد الطلاب. أخيراً، يجب أن ندرك أن للمنافسة مكانها المفيد أيضاً. يمكن للمنافسة أن تفيد بوصفها حافزاً قيماً لفعل مرغوب، ووسيلة بناء مهمة للنظرة إلى الذات. لذلك، المهمة ليست إلغاء المنافسة الأكاديمية؛ بل إلغاء احتكارها للصف بتحقيق النجاح التعاوني الذي يشمل جميع الجماعات العرقية على مراحل منتظمة[18].

على الرغم من هذه التحفظات جميعها، لا يسعني سوى أن أتشجع بالأدلة المقدمة حتى الآن. أحس بالتفاؤل يسري في عروقي كلما تحدثت مع طلابي، أو حتى جيراني وأصدقائي، عن إمكانيات مقاربات التعليم التعاوني. لقد كانت المدارس العامة منذ

زمن طويل مصدراً للأنباء المحبطة - علامات اختبار متدهورة، إنهاك المدرسين، زيادة الجرائم، وبالطبع الخلاف العرقي. يوجد على الأقل شرخ واحد في هذا المكان الكئيب، وأجد مصداقية لحماسي بشأن الموضوع.

ما الهدف من هذا الاستطراد في آثار سياسة عدم الفصل على العلاقات بين الأعراق؟ الهدف هو التركيز على نقطتين: أولاً، على الرغم من أن الألفة الناتجة عن الاحتكاك تؤدي إلى مزيد من المحبة؛ فإن العكس يحصل إذا كان الاحتكاك يحمل معه تجربة كريهة. لذلك، عندما يرمى أطفال من مجموعات عرقية مختلفة في المنافسة القاسية المستمرة الموجودة في الصفوف الأمريكية، فإننا نتوقع أن نرى -ونحن فعلاً نرى- زيادة في العداوة. ثانياً، يشير الدليل الذي يُظهر أن التعليم المتوجه جماعياً هو ترياق هذا المرض وهو الأسلوب الأنجح للتعاون على عملية المحبة.

لكن قبل أن نفترض أن التعاون سبب قوي للمحبة، يجب أن نخضعه أولاً لما أعتقد أنه الاختبار الحقيقي: هل يستعمل محترفو المطاوعة بانتظام التعاون؛ ليجعلونا نحبهم كي نقول: «نعم» لمطالبهم؟ هل يشيرون إلى ذلك التعاون عندما يوجد بصورة طبيعية في حالة ما؟ هل يحاولون أن يضخموه عندما يوجد بصورة ضعيفة فقط؟ والمفيد أكثر من ذلك كله: هل يصطنعونه عندما يكون غائباً؟

يجتاز التعاون، كما يظهر، الاختبارات بتفوق واضح. يحاول محترفو المطاوعة منذ الأزل أن يثبّتوا أننا وإياهم نعمل لتحقيق الهدف نفسه، وأننا يجب أن «نوحد الجهود» لتحقيق المصلحة المشتركة، وأنهم جوهرياً شركاؤنا في الفريق. يوجد عدد كبير من الأمثلة، وأكثر هذه الأمثلة مألوف: بائع السيارات الشاب الذي ينحاز إلى جانبنا «ويتصارع» مع رئيسه ليؤمن لنا صفقة رابحة[19]. لكن هناك مثال ملفت للنظر يحصل في ظروف غير مألوفة لكثير منا؛ لأن محترفي المطاوعة هنا هم محققو الشرطة الذين عليهم أن يدفعوا المتهم للاعتراف بالجريمة.

وضعت المحاكم مؤخراً قيوداً مختلفة على الطريقة التي يجب أن تتصرف بها الشرطة في التعامل مع المجرمين المشبوهين، خاصة في سعيها وراء الاعتراف. لا يمكن تطبيق كثير من الطرق، التي كانت في الماضي تؤدي لانتزاع الاعتراف؛ خوفاً من أن يقوم القاضي بصرف القضية. لكن المحاكم لم تجد بعد شيئاً غير قانوني باستخدام الشرطة لعلم النفس الماكر. لهذا السبب أصبحت التحقيقات الجنائية تتبع على نحوٍ متزايد خدعاً مثل التي يطلقون عليها اسم الشرطي الجيد/ الشرطي السيئ.

تعمل طريقة الشرطي الجيد والشرطي السيئ كما يلي: دعونا نفترض أن شاباً مشتبهاً به في عملية سرقة، قد قرأت عليه حقوقه، وهو مصر على براءته، أحضر إلى غرفة ليستجوب من قبل ضابطي شرطة. يؤدي أحد الضابطين دور الشرطي السيئ، لأن ذلك الدور يناسبه، أكثر أو لمجرد أن الدور قد جاء عليه. قبل أن يجلس المتهم، يلعنه الشرطي السيئ ويكيل له الشتائم ولا تخرج منه الكلمات بقية المقابلة إلّا بالزمجرة والتذمر. يركل كرسي المتهم، ليؤكد وجهة نظره. عندما ينظر إلى الرجل، يظهر وكأنه ينظر إلى كومة قمامة. يشتاط الشرطي السيئ غضباً إذا تحدى المتهم اتهاماته أو حتى رفض أن يجيب عليها. يحتدم غيظاً ويقسم إنه سيفعل كل ما بوسعه؛ لينال المتهم العقوبة القصوى. يقول: إن لديه أصدقاء في مكتب المدعي العام في المقاطعة سيخبرهم بعدم تعاون المتهم، وسيقاضونه إلى أقصى الحدود.

في بداية أداء الشرطي السيئ، يجلس شريكه، الشرطي الجيد، في الخلف. ثم يبدأ بالتدخل رويداً رويداً. يتكلم أولاً مع الشرطي السيئ محاولاً أن يخفف الغضب المتفاقم. «اهدأ يا فرانك، اهدأ». لكن الشرطي السيئ، يصرخ مجيباً: «لا تطلب مني أن أهدأ، وهو يكذب مباشرة في وجهي! أنا أكره هؤلاء الأوغاد الكاذبين!» بعد قليل يقول الشرطي الجيد كلاماً نيابةً في الواقع عن المتهم: «على رسلك يافرانك، إنه مجرد طفل». صحيح أنها ليست كلمات داعمة، لكنها بالمقارنة مع صراخ الشرطي السيئ تقع كالموسيقى على أذني السجين. لا يزال الشرطي السيئ غير مقتنع، «طفل، إنه ليس بطفل، إنه قاطع طريق صغير. ذلك ما هو إلا قاطع طريق. وسأخبرك بشيء آخر، إنه أكبر من اثنتي عشرة سنة، وهذا هو كل ما أحتاج إليه؛ لأرسله بعيداً خلف القضبان، بحيث لا يجده أحد».

يبدأ الشرطي الجيد الآن بالحديث مباشرة إلى الشاب، يناديه باسمه الأول، ويشير إلى أي تفاصيل إيجابية في القضية. «أقول لك يا (كيني)، لحسن الحظ أنه لم يصب أحداً بأذى، وأنك لم تكن مسلحاً. عندما يأتي وقت إصدار الحكم، فإن ذلك سيبدو جيداً». إذا استمر المتهم بادعاء البراءة، يهجم الشرطي السيئ بتقريع جديد من شتائم وتهديدات. لكن الشرطي الجيد يوقفه هذه المرة، «حسناً يا (فرانك)، نحتاج جميعاً إلى فنجان قهوة». ويعطي الشرطي السيئ بعض النقود. «ما رأيك أن تحضر لنا ثلاثة أكواب؟» عندما يذهب الشرطي السيئ، يأتي وقت المشهد الكبير للشرطي الجيد: «اسمع يا رجل، لا أدري ما هو السبب، لكن زميلي لا يحبك، وسوف يحاول أن ينال منك. وسوف يستطيع القيام بذلك؛ لأنه يملك أدلة كافية الآن. وهو مصيب في قوله: إن مكتب المدعي العام لا يتساهل مع غير المتعاونين. سيحكمونك خمس سنوات يا رجل، خمس سنوات! الآن، لا أريد أن أرى ذلك يحصل معك، لذلك إذا اعترفت هذه اللحظة بأنك قد سطوت على المتجر،قبل أن يعود، فإنني سوف أستلم القضية، وأوصي بك مكتب المدعي العام.إذا عملنا معاً على هذا، فإننا نستطيع أن ننقص السنوات الخمس إلى سنتين أوحتى واحدة. قدم خدمة لي ولنفسك يا (كيني)، أخبرني فقط كيف قمت بالسرقة، ثم دعنا نبدأ بالعمل على تجاوزك لهذه المحنة». كثيراً ما يتبع هذا الحوار اعتراف كامل.

تنجح طريقة الشرطي السيئ/ الشرطي الجيد بهذا الأسلوب الجيد لعدة أسباب: سرعان ما تطبع تهديدات الشرطي السيئ في الذهن فكرة الحبس الطويل؛ يضمن مبدأ تباين الإحساس (انظر الفصل الأول) أن المحقق الذي يؤدي دور الشرطي الجيد يبدو رجلاً منطقياً ولطيفاً، خصوصاً بالمقارنة مع الشرطي السيئ الذي يبدو كحيوان مفترس أو سام؛ ولأن الشرطي الجيد قد تدخل عدة مرات نيابة عن المتهم -حتى إنه أنفق ماله الخاص على فنجان قهوة- فإن قانون التبادل يضغط للحصول على معروف بالمقابل. لكن السبب الأساسي الذي يجعل هذه الطريقة ناجحة هو أنها تعطي المتهم انطباعاً بأن

هناك شخصاً إلى جانبه، شخصاً يفكر في مصلحته، شخصاً يعمل معه، من أجله. ينظر إلى مثل هذا الشخص في معظم الأحيان على أنه مفضل جداً، لكن مع وجود هذه المشكلة التي يجد فيها هذا المتهم نفسه، يأخذ هذا الشخص صفة المنقذ. ومن صفة المنقذ، لا يبقى سوى خطوة صغيرة للوصول إلى صفة الأب الموثوق به للاعتراف.

الفعل الشَرطي والترافق

سألني مقدّم لفقرة الأحوال الجوية في التلفاز المحلي بصوت مهزوز على الهاتف: «لماذا يلومونني يا دكتور؟». كان قد أُعطي رقمي عندما اتصل بقسم علم النفس في جامعتي؛ بحثاً عمن يستطيع أن يجيب عن سؤاله – سؤال طالما حيره، لكنه أصبح الآن يزعجه، ويسبب له الاكتئاب.

«أعني أن هذا جنون، أليس كذلك؟ الناس جميعهم يعرفون أنني أقدم نشرة الأحوال الجوية، وأنني لا أصنع الطقس. أليس هذا صحيحاً؟ لماذا يهاجمونني إذاً بشدة عندما يكون الطقس سيئاً؟ لقد أرسلوا لي رسائل عدائية عندما حصل الفيضان العام الماضي! هدد أحد الأشخاص بأن يطلق عليّ الرصاص إذا لم يتوقف المطر. يا ألله! لا أزال أترقب حذراً من ذلك التهديد. يفعل ذلك الأشخاص الذين أعمل معهم في محطة التلفاز أيضاً، يلومونني بسبب هجمة حر شديد أو ما شابه. لا بد أنهم يعرفون أنني لست مسؤولاً. لكن ذلك لا يوقفهم. هل تستطيع أن تساعدني على فهم هذا يا دكتور؟ هذا الأمر يحبطني حقاً».

حددنا موعداً لنتحدث في مكتبي، حيث حاولت أن أشرح له أنه ضحية استجابة قديمة من نمط «كبس، أزيز شغل الشريط» توجد لدى الناس تجاه ما يحسون أنه مرتبط بفرد واحد. الأمثلة على هذه الاستجابة كثيرة جداً في الحياة المعاصرة. لكنني شعرت أن المثال الذي سيفيد، أكثر من غيره، مقدم الأحوال الجوية، مثال من التاريخ القديم. طلبت منه أن يعتبر من المصير المحفوف بالمخاطر الذي يحوم عن رسل كسرى في إمبراطورية فارس القديمة. كان الرسول الذي يكلّف بنقل الرسائل العسكرية يدعو

ضارعاً أن ينتصر الفرس في المعركة. إذا كان يحمل في جعبته أخبار الانتصار، فإنه سيعامل على أنه بطل عندما يصل إلى القصر. كان يعطى برحب وسخاء ما يشاء من طعام وشراب ونساء. أما لو كانت رسالته تحمل أخبار كارثة الهزيمة، فإن الاستقبال سيكون مختلفاً جداً. كان يُنحر دون إبطاء.

كنت آمل ألّا يضيع مغزى القصة على مقدم الأحوال الجوية. أردت أن يدرك حقيقة تبقى صحيحة اليوم مثلما كانت في فارس القديمة، أو فيما يتعلق بهذا الشأن، في أيام (شكسبير) الذي أبان جوهرها في جملته المفعمة بالحيوية، «طبيعة الأخبار السيئة، تصيب مخبرها». هناك ميل طبيعي لدى البشر أن يكرهوا الشخص الذي يجلب الأخبارالبغيضة، حتى لو لم يكن هو المسبب لتلك الأخبار. إن مجرد ارتباطه بها يكفي لإثارة بغضنا تجاهه[20].

لكن كان هناك شيء آخر وددت أن يفهمه مقدّم الأحوال الجوية من الأمثلة التاريخية. لم يكن يشاركه في معضلته «مخبرون» آخرون عبر القرون فحسب، بل كانت حالته جيدة جداً أيضاً بالمقارنة مع بعضهم، كرسل كسرى على سبيل المثال. قال لي بعد انتهاء محادثتنا وهو في طريقه إلى خارج المكتب ما أقنعني أنه قد فهم المغزى بوضوح شديد: «شكراً يا دكتور، أشعر شعوراً أفضل بكثير تجاه عملي الآن. أعني أنني أعمل في مدينة فينكس، حيث تسطع الشمس ثلاث مئة يوم في السنة، أليس كذلك؟ الحمد لله أنني لا أقدم الأحوال الجوية في مدينة بافالو (ذات الجو البارد والماطر)».

كانت عبارة مقدم الأحوال الجوية تكشف أنه قد فهم أكثر مما أخبرته عن المبدأ الذي يؤثر على محبة مشاهديه له. يوجد أثر سلبي للارتباط بالطقس السيئ. لكن من الناحية الأخرى، يجب أن يجلب له الارتباط بالشمس الساطعة شعبية كبيرة. وقد كان محقاً في ذلك. إن مبدأ الترابط مبدأ عام يحكم كلاً من الارتباطات الإيجابية والسلبية معاً. سوف يؤثر الارتباط البريء، سواء بالأشياء السيئة أو بالأشياء الحسنة، في كيفية شعور الناس تجاهنا[21].

مقدم الأحوال الجوية يدفع الثمن لتقلبات الطبيعة غير المحسوبة

بقلم ديفيد لا نغفورد

وكالة أنباء الأسوشييتد بريس

يقبض مقدمو الأحوال الجوية على شاشة التلفاز أجوراً عالية على حديثهم عن الطقس، لكن عندما تقذف الطبيعة شهباً إلى الأرض، فإنهم يهرعون للاختباء.

كشف الحديث مع عدد من المتنبئين المخضرمين بالأحوال الجوية عبر هذا الأسبوع عبر البلاد عن قصص ضربتهم فيها العجائز بالمظلات، وبادرهم فيها الثمالى بالشتائم في الحانات، وقذفوا فيها بكرات الثلج والأحذية المطاطية، وهددوا فيها بالقتل، واتهموا فيها بأنهم يدعون الاطلاع على الغيب.

قال (بوب غريفوري) الذي كان يتنبأ بالأحوال الجوية لمحطة تلفاز دبليو تي إتش آر في إنديانة بوليس على مدى تسع سنوات: «اتصل بي شخص وقال إنها إذا أثلجت في عيد الميلاد، فإنني لن أحيا لأرى عيد رأس السنة». يدعي معظم المتنبئين بالأحوال الجوية أنهم يصيبون من 80 إلى 90% من الأوقات، لكن التنبؤات بعيدة الأمد أصعب بكثير. ويعترف معظمهم أنهم يقدمون ببساطة المعلومات التي تقدمها حواسيب وعلماء طقس مجهولون في دائرة خدمات الطقس القومية أو في وكالة خاصة.

لكن الناس يلاحقون الوجه الذي يرونه على شاشة التلفاز.

يذكر (توم بونر)، الذي يبلغ 35 سنة، والذي كان يعمل على مدى 11 سنة في محطة تلفاز كيه إيه أر كيه في مدينة ليتل روك بولاية أركانساس ذات مرة عندما تقدم إليه فلاح ضخم البنية، ولكز إصبعه في صدره قائلاً: «أنت الذي أرسل ذلك الإعصار الذي دمر منزلي.. سوف أنزع رأسك عن جسدك».

قال (بونر): إنه بحث عن المسؤول عن إخراج المشاغبين، لكنه لم يره، فأجاب: «أنت محق بشأن الإعصار، وسأقول لك شيئاً آخر: سوف أرسل إعصاراً آخر إذا لم تتراجع إلى الوراء».

يذكر (مايك أمبروز) من محطة كيه جي تي في في سان دييغو أنه قبل عدة سنوات عندما غمر فيضان كبير وادي ميشن في سان دييغو بارتفاع عشرة أقدام (ثلاثة أمتار)، أن سيدة تقدمت نحو سيارته وضربت بشدة على النافذة الأمامية مظلتها وقالت: «المطر خطؤك أنت».

يقول (شاك ويتاكر) من محطة تلفاز دبليو إس بي تي في ساوث بيند بولاية إنديانة: «اتصلت عجوز بالشرطة وطلبت منها أن تعتقل مقدم الأحوال الجوية؛ لأنه جلب كل ذلك الثلج».

اتصلت سيدة غاضبة؛ لأن السماء أمطرت يوم زفاف ابنتها، (بتوم جولز) من محطة تلفاز دبليو كيه بي دبليو في مدينة بافالو بولاية نيويورك؛ لتعبر عما يحيك في صدرها، يقول توم: «حملتني المسؤولية وقالت: إنها إذا رأتني يوماً فإنها ستضربني».

يذكر (سوني إليوت) الذي كان يتنبأ بالأحوال الجوية في محطة تلفاز دبليو جيه بي كيه على مدى 30 عاماً أنه توقع هطول إنشين إلى أربعة إنشات (5 - 10 سم) من الثلج منذ عدة سنوات وأنه هطل في الواقع ثمانية إنشات (20 سم). انتقاماً من ذلك رتب له زملاؤه في العمل مقلباً أمطر فيه بمئتي حذاء، بينما كان يقدم الأحوال الجوية في اليوم الثاني.

يقول: «لا تزال لدي الكتل في رأسي التي تثبت روايتي».

الشكل 5-2

ضربه الطقس

لاحظوا التشابه بين حكاية مقدم الأحوال الجوية الذي جاء إلى مكتبي، وقصص مقدمي الأحوال الجوية الآخرين

(DAVID L. LANGFORD, ASSOCLATED PRESS)

يبدو أن الأمهات في مجتمعنا هنّ أكثر من يراعي قانون الترافق السلبي. تذكرون كيف كنّ دوماً يحذرننا من اللعب مع الأولاد السيئين الذين يعيشون في أسفل الطريق؟ تذكرون كيف كنّ يقلن لنا: إنه لا يهم أننا لا نقوم نحن بشيء سيئ؛ لأنه في نظر الجيران، «نحن نُعرف من أصحابنا». كانت أمهاتنا يعلمننا الذنب بالترافق. كنّ يعطيننا درساً في الأثر السلبي لمبدأ الترافق. وهن محقات في ذلك. يفترض الناس أننا نتمتع بالخِصال الشخصية نفسها لأصدقائنا[22].

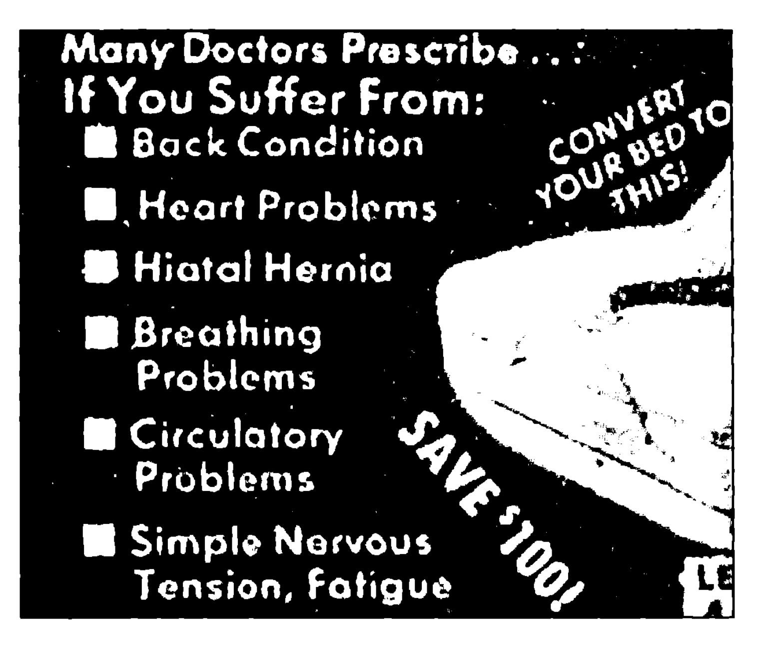
أما عندما يتعلق الأمر بالترافق الإيجابي، فإن محترفي كسب المطاوعة هم الذين يعطون الدرس. إنهم يحاولون أكثر فأكثر أن يربطوا أنفسهم أو منتجاتهم بالأشياء التي نحبها. هل تساءلتم في يوم من الأيام: ما الذي تفعله كل أولئك الحسناوات اللواتي يظهرن في إعلانات السيارات؟ ما يأمله مصممو الإعلان هو استعارة خصالهن الإيجابية -جمالهن والرغبة فيهن- للسيارات. يراهن مصممو الإعلان على أننا سوف نستجيب لمنتجاتهم بالطريقة نفسها التي سنستجيب بها للعارضات الحسناوات لمجرد ترافقهن مع المنتجات.

وهم محقون في ذلك. قوّم الرجال الذين شاهدوا إعلاناً لسيارة تظهر فيها عارضة شابة مثيرة السيارة على أنها أسرع وأجمل وأرقى وأفضل تصميماً مما قومها به رجال شاهدوا الإعلان نفسه دون وجود العارضة الحسناء. مع ذلك، أنكر الرجال عندما سئلوا فيما بعد أن يكون وجود الشابة الحسناء قد أثر على حكمهم[23].

بما أن مبدأ الترافق فاعل جداً -دون وعي أبداً- فإن صانعي المنتجات يسرعون إلى ربط منتجاتهم بالبدع الرائجة حالياً في المجتمع. في الأيام الأولى بعد وصول أول أمريكي إلى القمر، كان كل شيء من العصير الذي نشربه في الصباح إلى مزيل الروائح يباع مع إشارة ضمنية لعلاقته ببرنامج الفضاء الأمريكي. يخبروننا في سنوات الأولمبياد ما هو بالضبط بخاخ الشعر ومنديل الوجه «الرسمي» لفريقنا الأولمبي[24].

في السبعينيات، عندما كانت الفكرة السحرية في المجتمع هي «الطبيعة» كانت «عربة الطبيعة» مزدحمة إلى أقصى حدودها. لم يكن الارتباط بالطبيعة في كثير من الأحيان منطقياً، حتى يدعو أحد إعلانات التلفاز الرائجة إلى «تغيير لون الشعر إلى لون طبيعي».

ربط المشهورين بالمنتجات طريقة أخرى لكسب الأرباح من مبدأ الترافق. يُدفع للرياضيين المحترفين للربط بينهم وبين أشياء لها علاقة بالرياضة (أحذية الرياضة، مضارب كرة المضرب، كرات الغولف) أو لا علاقة لها بالرياضة على الإطلاق (مشروبات غازية، علب الفشار، جوارب نسائية). المهم بالنسبة لمصمم الإعلان هو تحقيق الرابطة؛ لا داعي لأن تكون رابطة منطقية، فقط رابطة إيجابية.



الشكل 5-3

أسرة المرضى ذات الإغراء الجنسي

أظهرت الأبحاث أن العارضة الحسناء التي تعرض نفسها مع سيارة سوف تجعل السيارة تبدو مرغوبة أكثر. يعتقد بعض مصممي الإعلانات أن ذلك يصح أيضاً بالنسبة لأنواع كثيرة من المنتجات.

بالطبع، يقدم الممثلون المشهورون نموذجاً مرغوباً آخر، يتهافت الصانعون على ربطه بمنتجاتهم. لكن السياسيين لحقوا مؤخراً بركب الارتباط بالمشهورين لحمل المنتخبين على تغيير آرائهم. يجمع مرشحو الرئاسة حولهم جمعاً من الأشخاص المشهورين غير السياسيين الذين، إما يسهمون إسهاماً فاعلاً في الحملة الانتخابية، أو يقدمون مجرد أسمائهم. تلعب اللعبة نفسها حتى على مستوى الولايات أو المستوى المحلي. خذوا على سبيل المثال تعليقاً أدلت به سيدة في لوس أنجلوس، سمعته مصادفة، تعبر فيه عن شعورها تجاه تصويت عام في كاليفورنية، على الحد من التدخين في الأماكن العامة. «القرار صعب جداً، كثير من النجوم يتحدثون في صالحه، وكثير من النجوم يتحدثون ضده. لا تعرف كيف تصوّت».

مع أن السياسيين جددٌ في مجال استعمال دعم المشاهير، فإنهم مخضرمون في استغلال مبدأ الترافق بطرق أخرى. على سبيل المثال، يعلن أعضاء الكونغرس دوماً للصحافة عن بدء العمل بمشروعات فيدرالية سوف تجلب وظائف جديدة وفوائد لولايتهم؛ يفعلون ذلك حتى لو لم يكن لعضو الكونغرس أي علاقة بتقديم المشروع، أو حتى، في بعض الأحيان، يكون قد صوت ضده.

بينما جاهد السياسيون لأمدٍ طويلٍ لربط أنفسهم بقيم مثل: الأمومة، والوطن، وفطيرة التفاح، فإن ارتباطهم الأخير -مع الطعام- هو الأكثر ذكاء. على سبيل المثال، هناك تقليد في البيت الأبيض بمحاولة حمل المشرّعين المعارضين على تغيير رأيهم على مائدة طعام. يمكن أن يكون ذلك في نزهة غداء، أو إفطار سخي، أو عشاء أنيق؛ لكن عندما يكون هناك قانون مهم يريدون تمريره، فإنهم يُخرجون آنية المائدة الفضية. كما أن جمع التبرعات للحملات السياسية يتضمن هذه الأيام تقديم الطعام. لاحظوا أيضاً أن خطابات جمع التبرعات التقليدية، والمناشدة بمزيد من الإسهامات والجهود المكثفة لا تأتي أبداً قبل تقديم الطعام، إنما في أثناء التقديم أو بعده. هناك عدة مزايا لربط شؤون الطاولة مع شؤون الدولة: على سبيل المثال، يوفر الوقت، ويتم تفعيل قانون التبادل. لكن قد تكون الفائدة التي لا ندركها تلك التي كشفتها الأبحاث التي أجراها عالم النفس الشهير (غريغوري رازران) في الثلاثينيات من القرن الماضي.

وجد، باستعمال ما أطلق عليه اسم «طريقة الغداء» أن الأشخاص الذين أجرى عليهم التجربة أصبحوا أكثر ولعاً بالناس، والأشياء الذين واجهوهم في أثناء تناول الطعام. في المثال الأكثر علاقة بغرضنا، عُرض على الأفراد في تجربة (رازران) بعض التصريحات السياسية التي كانوا قد قوموها مرة من قبل. في نهاية التجربة، بعد أن عرضت التصريحات السياسية جميعها، وجد (رازران) أن تصريحات معينة فقط هي التي نالت الموافقة - تلك التي عرضت بينما كان الأشخاص يتناولون الطعام. ويبدو أن هذا التغيير في المحبة قد حصل دون وعي، حيث إن الأشخاص لم يتذكروا التصريحات التي عرضت عليهم في أثناء تقديم الطعام.

كيف اخترع (رازران) طريقة الغداء؟ ما الذي جعله يظن أنها ستنجح؟ قد يكمن الجواب في الدورين التدريسيين اللذين أداهما في أثناء حياته المهنية. لم يكن باحثاً مستقلاً مرموقاً فحسب، بل كان أيضاً أحد رواد المترجمين للأدب النفسي الروسي إلى اللغة الإنكليزية. كان أدباً مخصصاً لدراسة مبدأ الترافق، وقد هيمن عليه تفكير رجل عبقري هو (إيفان بافلوف).

مع أن (بافلوف) كان عالماً ذا مواهب واسعة مختلفة -كان قد فاز، على سبيل المثال، قبل عدة سنوات بجائزة نوبل لعمله على الجهاز الهضمي- فإن أهم توضيح تجريبي له كان البساطة نفسها. أظهر أنه يستطيع أن يجعل استجابة حيوانية نموذجية للطعام (سيل اللعاب) يحصل نتيجة لشيء لا علاقة له بالطعام (جرس) بمجرد ربط الشيئين معاً في ذهن الحيوان. إذا ترافق تقديم الطعام للكلب دوماً مع صوت جرس، فسرعان ما يسيل لعاب الكلب لصوت الجرس فقط، حتى لو لم يكن هناك طعام يحصل عليه.

لا يوجد قفزة كبيرة من عرض (بافلوف) التقليدي، وطريقة غداء رازران. من الواضح أن الاستجابة الطبيعة للطعام يمكن أن تنقل إلى شيء آخر عبر الترافق البسيط. كانت بصيرة (رازران) هي أن هناك عدداً من الاستجابات الطبيعة للطعام غير سيل اللعاب، أحدها هو الشعور بالرضا، والشعور الجيد. لذلك من الممكن أن نربط هذا الشعور الجميل، وهذا الموقف الإيجابي، بأي شيء يترافق ترافقاً وثيقاً مع الطعام (التصريحات السياسية مجرد مثال على ذلك).

كذلك لا توجد قفزة كبيرة من طريقة الغداء إلى إدراك محترفي المطاوعة، إنه يمكن استبدال الطعام بأنواع كثيرة من الأشياء المرغوبة، واستعارة صفاتهم المرغوبة للأفكار والمنتجات والأشخاص المترافقين معهم اصطناعياً. في التحليل النهائي إذاً، هذا هو السبب في وقوف العارضات الحسناوات حول المنتج في إعلانات المجلات. وذلك هو السبب في إرشاد منظمي برامج الإذاعة بإدخال النغمة، التي تحمل اسم الإذاعة مباشرة قبل إذاعة أغنية رائجة. وذلك هو حتى السبب في أن النساء اللواتي يلعبن لعبة الحظ البنغو، في حفلات شركة توبروير يجب أن يصحن «توبروير» بدلاً من بنغو قبل أن يجرين إلى الساحة ويحصلن على جوائزهن. توبروير للنساء، لكن بنغو للشركة؛ لأنها هي الرابحة الحقيقية.

لا يعني كوننا الضحايا الغافلين لمحترفي المطاوعة الذين يستعملون مبدأ الترافق أننا لا نفهم «كيف يعمل» هذا المبدأ، أو أننا لا نستعمله نحن أيضاً. هناك أدلة كثيرة، على سبيل المثال، على أننا نفهم تماماً معضلة رسل كسرى فارس، أو مقدّم الأحوال الجوية المعاصر الذي يعلن أخبار الطقس السيئة. يمكن في الواقع أن يُعتمد علينا في اتخاذ خطوات وقائية تجنبنا الوقوع في مواقف مشابهة. تظهر الأبحاث التي أجريت في جامعة جورجينة تماماً كيف نتصرف عندما نواجه مهمة إيصال أخبار جيدة أو سيئة. كلّف الطلاب الذين ينتظرون بدء التجربة بمهمة إخبار طلاب آخرين بأنهم قد تلقوا مكالمات هاتفية مهمة. كان يُفترض أن تحمل المكالمة أخباراً جيدة في نصف الحالات، وأخباراً سيئة في النصف الآخر. وجد الباحثون أن الطلاب نقلوا رسالة المكالمة بأسلوب مختلف تماماً حسب جودتها. عندما كانت الأخبار إيجابية، كان المُخبِر يحرص على ذكر صفة الإيجابية: «لقد جاءتك رسالة هاتفية تحمل أخباراً عظيمة. يستحسن أن تراجع مجري التجربة؛ ليعطيك التفاصيل». لكن عندما تكون الأخبار سيئة، كان الطلاب ينؤون بأنفسهم عنها: «لقد جاءتك رسالة هاتفية. يستحسن أن تراجع مجري التجربة؛ ليعطيك التفاصيل». من الواضح أن الطلاب قد تعلموا سابقاً، أنهم كي يكونوا محبوبين، يجب أن يربطوا أنفسهم بالأخبار الجيدة لا بالأخبار السيئة[25].

يمكن تفسير كثير من أنماط السلوك الغريب بحقيقة أن الناس يفهمون مبدأ الترافق فهماً كافياً؛ ليجاهدوا لربط أنفسهم بالحوادث الإيجابية، ويفصلوا أنفسهم عن الحوادث السلبية – حتى عندما لا يكونون هم سبب الحوادث. يحصل أغرب سلوك من هذا النوع في حلبات الرياضة الضخمة. لكن لا يعنينا هنا تصرف الرياضيين. يحق لهم في نهاية الأمر عندما يحمى وطيس الألعاب بعض الجيشان العاطفي الغريب. لكن الذي كثيراً ما يكون محيراً في ظاهره هو الحماس العنيف غير المنطقي الذي ليس له حدود لهواة الرياضة. كيف يمكن أن نفسر الشغب الواسع الذي يحدث في المباريات في أوروبة، أو قتل الجماهير، التي فقدت السيطرة، لاعبي وحكام كرة القدم في أمريكة الجنوبية، أو الإسراف غير الضروري في الهدايا المقدمة للاعبين كرة القدم الأمريكية الأغنياء أصلاً في «اليوم» الخاص المخصص لتكريمهم؟ ليس هناك أي منطق في أي من هذه التصرفات. اللعبة مجرد لعبة، أليست كذلك؟

لا. العلاقة بين الرياضة والهاوي الجاد أكثر بكثير من مجرد لعبة. الأمر جدي وعميق وشخصي جداً. تعطي إحدى حكاياتي المفضلة مثالاً واضحاً. تروي الحكاية قصة جندي في الحرب العالمية الثانية عاد بعد الحرب إلى وطنه في منطقة البلقان، وسرعان ما توقف بعدها عن الكلام. لم يستطع الفحص الطبي أن يجد سبباً عضوياً للمشكلة. لم يكن هناك أي جرح، ولا أي أذية دماغية، ولا عجز في الحبال الصوتية. كان يستطيع أن يقرأ ويكتب ويفهم الحديث، ويتبع الأوامر. مع ذلك لم يكن قادراً على الكلام – لا مع الطبيب، ولا مع أصدقائه، ولا حتى مع عائلته التي تتوسل إليه.

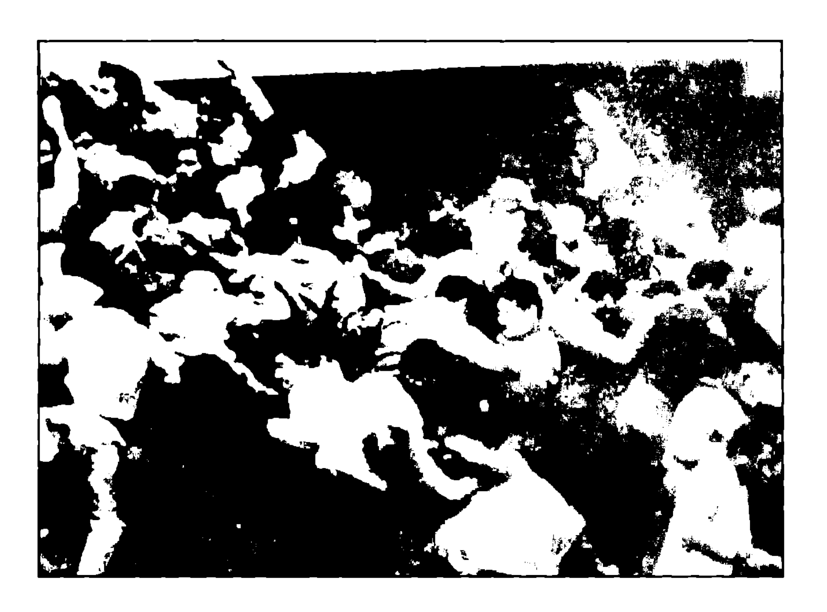
نقله أطباؤه، وهم يحسون بالحيرة والغضب، إلى مدينة أخرى، ووضعوه في مستشفى للمحاربين القدامى، حيث بقي مدة ثلاثين عاماً دون أن يخرج عن صمته وهو يعيش في عزلة اجتماعية. ثم تصادف أن فتح المذياع على مباراة في كرة القدم بين فريق بلدته الأم وفريق خصم تقليدي. عندما سجل الحكم في نقطة حرجة خطأ ضد لاعب من فريق بلدة المريض، قفز المريض الأبكم من كرسيه، وحدق في المذياع، وتكلم أول كلمات له منذ

ثلاثين سنة. صرخ قائلاً: «يا أيها الأحمق، هل تحاول أن تعطيهم المباراة؟» قال ذلك وعاد إلى كرسيه وإلى صمته الذي لم يخرقه بعد ذلك أبداً.

هناك درسان مهمان يمكن أن نتعلمهما من هذه القصة الحقيقية. يتعلق الأول بالقوة المطلقة لهذه الظاهرة. كانت رغبة المحارب القديم بفوز فريق بلدته قوية إلى درجة أنها أحدثت وحدها انحرافاً عن طريقته المتوقعة جداً في العيش. لا يقتصر أبداً التأثير المماثل للحوادث الرياضية على عادات هواة الرياضة المترسخة أبداً على مهاجع المرضى في مستشفيات المحاربين القدامى. في الأولمبياد الشتوي عام 1980، عقب فوز فريق الهوكي الأمريكي على فريق الاتحاد السوفييتي الذي كان هو المرشح للفوز، قدمت علبة سجائر (لجيم كريغ)، والد حارس مرمى الفريق الأمريكي، الذي كان يمتنع تماماً عن التدخين. قال (جيم) فيما بعد: «لم أدخن في حياتي قط، لكن شخصاً خلفي أعطاني علبة سجائر. «فدخنت سيجارة نعم دخنت». كما لا يقتصر مثل هذا التصرف غير العادي على آباء اللاعبين. وصفت نشرة الأخبار هواة الهوكي الذين كانوا خارج الملعب بأنهم مصابون بحمى الهذيان: «لقد تعانقوا، وغنوا، وتدحرجوا على الثلج». حتى الهواة الذين لم يكونوا موجودين في لايك بلاسيد، حيث جرت المباراة كانوا مبتهجين بالفوز، وأظهروا فخرهم بسلوك غريب. اضطر المسؤولون إلى إلغاء سباق في السباحة في مدينة راليغ بولاية كارولاينة الشمالية؛ لأن المتسابقين والجمهور على السواء صرخوا عندما أعلنت نتائج مباراة الهوكي «الولايات المتحدة! الولايات المتحدة!» إلى أن بحت أصواتهم. ضج متجر هادئ في مدينة كامبرج بولاية ماساتشوستس في شغب، وتطايرت مناديل المرحاض والقصاصات الورقية عند سماع الأخبار. شارك مدير المتجر والعاملون فيه -ثم قادوا بأنفسهم- الزبائن في مرحهم الصاخب.

لا شك في أن القوة شديدة وعارمة. لكن إذا عدنا إلى قصة المحارب القديم الصامت، فإننا نستطيع أن نرى أنها تظهر شيئاً آخر عن طبيعة الاتحاد بين الرياضة وهواة الرياضة، شيئاً جوهرياً في صفته الأساسية: إنه أمر شخصي. أياً كان الجزء المتبقي المخرّب من

شخصية الرجل الأبكم، فإنه تفاعل مع لعبة كرة القدم. مهما أصبحت شخصيته ضعيفة بعد سنوات من الركود الصامت في مهجع المستشفى، فإنها تدخلت في نتيجة المباراة. لماذا؟ لأنه هو شخصياً سيعاني من هزيمة فريق بلدته. كيف؟ عبر مبدأ الترافق. لقد أمسك به مجرد مكان الميلاد وغلفه وربطه بالنصر أو الهزيمة المترقبين. كتب الأديب الشهير (إسحق أسيموف) يصف تأثير المباريات التي نراها «إذا تساوت جميع الأمور، فإنك تمد جذورك: بحثاً عن أفراد جنسك، أفراد ثقافتك، أفراد مجتمعك المحلي.. وما تريد أن تثبته هو أنك أنت أفضل من الشخص الآخر. كل من تمد جذورك نحوه يمثلك أنت، وعندما يفوز، تفوز أنت»[26].



الشكل 5-4

التعصب الرياضي المميت

تظهر هذه الصورة الإخبارية جزءاً من الشغب الذي حصل في ملعب كرة القدم في البيرو بعد أن منح قرار قرره الحكم في اللعبة الفوز لفريق أرجنتيني. كان الشغب عنيفاً جداً إلى درجة أن 318 شخصاً قد فقدوا حياتهم، بينما أصيب 400 شخص بالأذى، معظمهم بسبب الدوس والاختناق.

عندما ننظر بهذا الضوء، يبدأ شغف هواة الرياضة يبدو منطقياً. اللعبة ليست تسلية سطحية يُستمتع بها لطبيعتها الأساسية وفنها. الشخص نفسه على المحك. هذا هو السبب في أن جماهير فريق البلدة يحبون جداً، وبعبارة أفصح، يمتنون لمن يحقق النصر للفريق بانتظام. وهو أيضاً السبب في أن الجماهير نفسها كثيراً ما يتصرفون بضراوة مع اللاعبين والمدربين والإداريين المتهمين بالإخفاق الرياضي.

يمكن لعدم تحمل الهزيمة أن يقصّر الحياة المهنية، حتى للاعبين والمدربين الناجحين. خذوا حالة (فرانك ليدن) الذي ترك فجأة تدريب فريق يوتاجاز في دوري كرة السلة الأمريكي، بينما كان الفريق في مقدمة فرق الوسط الغربي في الدوري. لم يكن نجاح (ليدن) النسبي، ولا طبعه الظريف، ولا نشاطه الخيري المعروف في منطقة مدينة سولت ليك يكفون لحمايته من حنق بعض مناصري فريق يوتا جاز بعد هزائم الفريق. شرح (ليدن) قراره، وهو يستشهد ببعض الحوادث التي حصلت مع مشجعين بذيئين، بما فيها حادثة انتظر فيها الناس في الجوار مدة ساعة؛ ليشتموه بعد مباراة خاسرة: «تشعر أحياناً في دوري كرة السلة بأنك كالكلب. لقد بصق الناس علي. جاءني رجل وقال: «أنا محامي، اضربني، اضربني؛ حتى أستطيع أن أقاضيك». أظن أن أمريكة تأخذ الرياضة على محمل زائد من الجدية».

إذاً نريد أن يفوز فريقنا الرياضي؛ لنثبت تفوقنا. لكن لمن نحاول أن نثبت هذا التفوق؟ لأنفسنا بالتأكيد؛ لكن لكل شخص آخر أيضاً. حسب مبدأ الترافق، إذا استطعنا أن نحيط أنفسنا بنجاح نربط أنفسنا به ولو بطريقة سطحية (مثلاً، مكان الإقامة)، فإن هيبتنا ستزداد.

هل هواة الرياضة محقون في الظن بأنهم دون أن يرموا بكرة، أو يلتقطوا كرة، أو يحرزوا هدفاً، أو ربما حتى دون أن يحضروا مباراة، سوف يحصلون على بعض المجد من فوز فريق مدينتهم بالبطولة؟ نعم، أعتقد ذلك. الدليل في صالحهم. تذكروا أنه لم يجب على رسل كسرى أن يسببوا الخبر، ولم يجب على مقدم الأحوال الجوية أن يسبب الطقس، ولم يكن يجب على جرس (بافلوف) أن يسبب الطعام ليحصل التأثير القوي. لقد كان الترافق كافياً.

لهذا السبب، إذا فازت جامعة كاليفورنية الجنوبية بكأس روز بول في كرة القدم الأمريكية، فإننا نتوقع من الناس الذين لهم روابط مع كاليفورنية الجنوبية أن يحاولوا زيادة وضوح تلك العلاقة بعدد من الطرق المختلفة. في إحدى التجارب التي تظهر أن ارتداء الكساء يمكن أن يعبر عن مثل هذا الارتباط، قام الباحثون بعدٍّ قمصان المدرسة القطنية التي ارتداها الطلاب في الحرم الجامعي يوم الإثنين في سبع جامعات لديها فرق كرة قدم أمريكية قوية: ولاية أريزونة، ولاية لوزيانة، نوتردام، ميشيغان، ولاية أوهايو، بتسبرغ، كارولاينة الجنوبية، أظهرت النتائج أنه تم ارتداء عدد أكبر من قمصان الجامعة، عندما فاز فريق كرة القدم بالمباراة يوم السبت السابق. الأكثر من ذلك، كلما كان الفوز أكبر، ازداد عدد القمصان الملبوسة. لم تكن المباراة المتكافئة التي ناضل الفريق فيها للنجاح هي سبب ارتداء الطلاب لقمصان الفوز، بل كان السبب نصر جلي ساحق يحمل في طياته أثر التفوق غير المنازع.

يقابل هذا الميل للتمتع بنعيم المجد، عن طريق الإعلان بصوت عالٍ عن ارتباطنا بالآخرين الناجحين، صورة معاكسة في محاولتنا لتجنب التلطخ بظلال هزيمة الآخرين. في استعراض مذهل في أثناء موسم عام 1980 متعثر الحظ، بدأ المشجعون الذين اشتروا بطاقات موسمية لفريق نيو أورلينز سينتس لكرة القدم بالظهور في الملعب وهم يضعون أكياساً من الورق على رؤوسهم لإخفاء وجوههم. مع تعرض فريقهم للخسارة مرة بعد مرة، وضع عدد أكبر فأكبر من مشجعي الفريق الأكياس فوق رؤوسهم إلى أن أصبح بإمكان كاميرات التلفاز أن تصور مراراً المظهر الغريب لكتل متجمعة من الأشخاص المحجبين بأكياس الورق بُنية اللون دون وجود ما يميزهم سوى رؤوس أنوفهم. أجد أنه من المفيد معرفة أنه في أثناء مباراة في آخر الموسم، عندما بدا واضحاً أن الفريق سيفوز أخيراً بمباراة، نزع المشجعون أكياس الورق وظهروا علناً من جديد.

يخبرني كل ذلك أننا نتلاعب عمداً بوضوح روابطنا مع الفائزين والخاسرين؛ كي نجعل أنفسنا نبدو جيدين أمام كل من يستطيع رؤية هذه الروابط. نحاول بإظهار الروابط الإيجابية، ودفن الروابط السلبية أن نجعل المراقبين ينظرون إلينا نظرة أعلى

ويحبوننا أكثر. هناك عدة طرق للقيام بذلك، لكن أبسط الطرق، وأكثرها نفوذاً تكمن في الضمير الذي نستعمله. هل لاحظتم على سبيل المثال، كم مرة بعد فوز فريق البلدة يتجمع هواة الفريق أمام عدسات الكاميرا، رافعين سبابتهم عالياً، وهم يصرخون: «نحن رقم واحد! نحن رقم واحد!» لاحظوا أن النداء ليس «هم رقم واحد» أو حتى «فريقنا رقم واحد». الضمير المستعمل هو «نحن»، المصمم ليدل على أوثق علاقة ممكنة بالفريق.

لاحظوا أيضاً أنه لا يحصل أي شيء مماثل في حالة الهزيمة. لن يسمع أي مشاهد تلفاز أبداً ترتيلة: «نحن في المركز الأخير! نحن في المركز الأخير!» زمن هزيمة الفريق المحلي هو وقت ابتعادنا عنه. لا تُفضّل «نحن» هنا مثلما يفضل الضمير العازل «هم». لإثبات هذه النقطة، أجريت مرة تجربة صغيرة اتصلنا فيها هاتفياً بطلاب جامعة ولاية أريزونة، وطلبنا منهم أن يصفوا نتيجة مباراة كرة قدم أمريكية لعبها فريق الجامعة قبل عدة أسابيع. طلب من بعض الطلاب وصف نتيجة مباراة معينة خسرها فريقهم؛ بينما طلب من الطلاب الآخرين أن يصفوا نتيجة مباراة مختلفة-ربح فيها فريقهم. استمعنا أنا وزميلتي في البحث (أفريل ثورن) ببساطة لما قيل، وسجلنا النسبة المئوية للطلاب الذين استخدموا كلمة «نحن» في وصفهم. كان واضحاً عندما جُدوِلت النتائج أن الطلاب حاولوا ربط أنفسهم بالنجاح باستعمال ضمير «نحن» لوصف نصر فريق الجامعة - «نحن تغلبنا على هيوستن، 17 مقابل 14»، أو «نحن ربحنا». لكن في حالة خسارة الفريق، لم تستعمل «نحن» إلاّ نادراً. استخدم الطلاب بدلاً من ذلك تعابير مصممة لإبقاء أنفسهم بعيدين عن فريقهم الخاسر - «هم خسروا أمام ميزوري، 30 مقابل 20» أو «لا أعرف النتيجة»، لكن فريق أريزونا خسر. ظهرت الرغبة المزدوجة لربط أنفسنا بالرابحين، وإبعاد أنفسنا عن الخاسرين ببلاغة في تعليقات أحد الطلاب، بعد أن وصف بجفاء نتيجة هزيمة فريق الجامعة - «خسرت ولاية أريزونة، 30 مقابل 20» - قال غاضباً: «لقد رموا «هم» فرصتنا «نحن» في ربح البطولة القومية»[27].

إذا كان صحيحاً أننا كي نبدو جيدين نحاول أن ننعم بالمجد المنعكس من الناجحين الذين نرتبط بهم حتى عن بُعد، فإن هذا يعني تورطاً استفزازياً: سوف نستعمل على

الأغلب هذه المقاربة عندما نشعر بأننا لا نبدو بمظهر جيد. كلما تتخلخل صورتنا العامة، نشعر برغبة متزايدة لاستعادة صورتنا بالإعلان بوضوح عن علاقتنا بالآخرين الناجحين. في الوقت نفسه، نتجنب بحذر ظهور روابطنا مع الآخرين الخائبين في العلن. يأتي الدليل الداعم لهذه الأفكار من دراسة المحادثات الهاتفية مع طلاب جامعة ولاية أريزونة. قبل أن يسألوا عن فوز فريق الجامعة أو هزيمته، اُختبر الطلاب في معلوماتهم العامة. رتبت أسئلة الاختبارات، بحيث أخفق بعض الطلاب إخفاقاً ذريعاً، بينما أبلى آخرون بلاءً حسناً جداً.

لذلك في الوقت الذي طلب منهم أن يصفوا نتائج المباريات، كان نصف الطلاب قد مروا بتجربة مؤذية لصورتهم عندما أخفقوا في الامتحان. أظهر هؤلاء الطلاب فيما بعد أعظم حاجة للتلاعب بروابطهم مع فريق كرة القدم لإنقاذ هيبتهم. عندما طلب منهم أن يصفوا هزيمة الفريق، استعمل 17 % منهم فقط ضمير «نحن» في أثناء الوصف. لكن عندما طلب منهم وصف الفوز، استعمل 41 % منهم ضمير «نحن».

لكن القصة كانت مختلفة جداً للطلاب الذين أدوا أداء حسناً في امتحان المعلومات العامة. استعمل هؤلاء ضمير «نحن» بشكل متساوٍ، سواء كانوا يصفون انتصار فريق الجامعة (25 %) أو الهزيمة (24 %). نصب هؤلاء صورتهم عن طريق إنجازاتهم الخاصة، ولم يحتاجوا إلى دعمها بواسطة إنجازات الآخرين. تخبرني هذه الموجودات أننا لا نبحث عن النعيم في ظل مجد الآخرين عندما يكون لدينا شعور قوي بالإنجازات الشخصية العلنية. لكن عندما تكون صورتنا (في الحياة العامة والخاصة) مضعضعة، نتعمد استعمال الذين نترافق معهم لمساعدتنا على استعادة صورتنا.

أظن أنه من المفيد أن نلاحظ أنه الصخب الملفت للنظر الذي تبع فوز فريق الهوكي الأمريكي في أولمبياد عام 1980 جاء في وقت تضعضعت فيه الهيبة الأمريكية. كانت حكومة الولايات الأمريكية عاجزة عن منع حصول احتجاز الرهائن الأمريكيين في إيران، وعن منع الغزو السوفييتي لأفغانستان. كنا في ذلك الوقت نحتاج بوصفنا مواطنين إلى

انتصار فريق الهوكي، وكنا نحتاج إلى عرض، أو حتى اصطناع الرابطة بالفريق. يجب ألّا ندهش مثلاً عندما نعرف أنه خارج حلبة الهوكي، في أعقاب الانتصار على الفريق السوفييتي، كان سماسرة بطاقات الملاعب يحصلون على مئة دولار مقابل كل زوج من أرومات بطاقات المباراة.



الشكل 5-5

نعيش! نحن!

عندما فاز فريق فيلادلفيا فيليز بعد عقود من الفشل بكأس العالم، نزل 1,1 مليون شخص - في مدينة عدد سكانها 1,5 مليون - إلى شوارع المدينة صائحين: «نحن رقم واحد» بينما كان أبطالهم يمرون في استعراض النصر.

(KLUETMEIER, IOOSS, SPORTS ILLUSTRATED)

على الرغم من أن الرغبة بالاستمتاع بالمجد المنعكس توجد، إلى حد كبير، في كل واحد منا، يبدو أن هناك شيئاً خاصاً في الناس الذين ينتظرون في الثلج، لينفقوا خمسين دولاراً على كل قطعة ممزقة من بطاقات مباراة لم يحضروها، ربما «ليثبتوا» لأصدقائهم في الحارة أنهم كانوا موجودين مكان الانتصار الكبير. ما هو بالضبط نوع هؤلاء الناس؟ ما لم يخطئ ظني، هؤلاء ليسوا مجرد مشجعين متحمسين للرياضة؛ إنهم أشخاص لديهم خلل خفي في الشخصية - نظرة سيئة إلى أنفسهم. يوجد في أعماقهم شعور عميق بعدم الأهمية، يدفعهم إلى البحث عن الاعتبار ليس عن طريق إحراز شيء، أو تعزيز ما يحرزونه، بل عن طريق خلق أو تعزيز ارتباطهم بآخرين يحققون الإنجازات. هناك أشكال مختلفة من هذا النوع من الناس يزدهرون في كافة المجالات في مجتمعنا. المثال النموذجي هو، الشخص الذي يروي إنجازاً، ويسقط أسماء المنجزين؛ ليبدو كأنه هو المنجز. مهما كان الشكل الذي يأخذه سلوك هؤلاء الأشخاص، فإنه يتبع نظاماً واحداً - النظرة المأساوية للإنجاز على أنه يأتي من خارج الشخص نفسه.

يستعمل بعض هؤلاء الأشخاص مبدأ الترافق بطريقة مختلفة قليلاً. بدلاً من أن يسعوا إلى تضخيم ارتباطهم المرئي مع الآخرين الناجحين، يسعون إلى تضخيم نجاح الآخرين الذين يرتبطون بوضوح بهم. أوضح مثال هو «الوالدة على المسرح» المهووسة بضمان نجومية طفلها على المسرح. بالطبع، لا يقتصر هذا على النساء. في مدينة ديفنبورت في ولاية أياوا، قطع طبيب نسائية متابعته لزوجات ثلاثة مسؤولين في المدرسة لما زعم أن السبب هو عدم إعطاء ابنه وقتاً كافياً في مباراة كرة السلة في المدرسة. كانت إحدى الزوجات حاملاً في شهرها الثامن في ذلك الوقت.

تتحدث نساء الأطباء أحياناً عن ضغطهن للحصول على اعتبار شخصي بربط أنفسهن بمكانة أزواجهن المهنية. ذكر (جون بيكانين)، محرر كتاب أفضل أطباء أمريكة، أن كثيراً من الاعتراضات الساخطة للقائمة التي وضعها، جاءت من نساء الأطباء الذين، لم يذكروا فيها، وليس من الأطباء أنفسهم. في إحدى الحالات التي تظهر درجة هيمنة مبدأ الترافق على تفكير بعض هؤلاء النساء، تلقّى (بيكانين) رسالة من زوجة مهتاجة جداً

تتضمن برهاناً على أن زوجها يستحق أن يكون على قائمة أفضل الأطباء. كان البرهان هو صورة الرجل مع (ميرف غريفن).

كيف نقول: لا؟

بما أن المحبة يمكن أن تزيد بطرق عديدة، يجب أن تكون الإجراءات الملائمة للدفاع عن النفس ضد محترفي كسب المطاوعة الذين يطبقون قانون المحبة، إجراءات سريعة، وإن كان ذلك يبدو غريباً. لا طائل من وضع عدد كبير من الوسائل المعاكسة لمواجهة كل وسيلة من وسائل طيف واسع من الطرق المختلفة للتأثير في المحبة. هناك عدد من الطرق أكبر من أن نستطيع سدها بإستراتيجية (واحد مقابل واحد). إضافة إلى ذلك، وُجد أن عدداً كبيراً من العوامل التي تؤدي إلى المحبة -الجاذبية الجسدية، الألفة، الترافق- تعمل في اللاوعي لتقوم بتأثيرها علينا، مما يجعل من غير المحتمل أن نستطيع تجنيد دفاع متزامن ضدها جميعاً.

نحتاج بدلاً من ذلك إلى التفكير بمقاربة عامة، مقاربة يمكن تطبيقها على أي من العوامل المتعلقة بالمحبة لتعديل تأثيرها غير المرغوب على قرارنا بتقديم المطاوعة. قد يكمن السر في مثل هذه المقاربة في التوقيت. بدلاً من أن نحاول أن نتعرف على فعل عوامل المحبة، وأن نمنعها قبل أن تسنح لها الفرصة بالعمل علينا، قد يكون من المستحسن أن ندعها تكمل عملها. يجب ألاّ نوجه حذرنا إلى الأشياء التي قد تسبب محبة غير لازمة لمحترف كسب المطاوعة، بل أن نوجهها إلى حقيقة تشكل المحبة غير اللازمة. الوقت المناسب للاستجابة الحذرة هو عندما نشعر بأننا نحب محترف كسب المطاوعة أكثر مما يجب في الظروف المعنية.

نستطيع إذا ركزنا اهتمامنا على الأثر بدلاً من السبب أن نتجنب المهمة الشاقة شبه المستحيلة لمحاولة اكتشاف وتنحية التأثيرات النفسية العديدة على المحبة. يجب بدلاً من ذلك أن نكون حساسين تجاه الشيء الوحيد المرتبط بالمحبة في احتكاكنا مع محترفي كسب المطاوعة: الشعور بأننا أصبحنا نحب المحترفين أسرع أو أكثر مما كنا نتوقع. حالما

نلحظ هذا الشعور، فإن هذا يعني أننا تلقينا إشارة بأنه ربما كانت هناك وسيلة تستعمل ضدنا، ويمكننا عندها أن نبدأ بالوسائل المضادة الضرورية. لاحظوا أن الإستراتيجية التي أقترحها تأخذ كثيراً من أسلوب رياضة الجوجيتسو التي يفضلها محترفو كسب المطاوعة أنفسهم. لا نحاول أن نقيّد تأثير العوامل التي تسبب المحبة. على العكس، نسمح لهذه العوامل أن تقوم بفعلها، ثم نستعمل ذلك الفعل لمواجهتها. كلما كانت قوة الفعل أكبر، تصبح أكثر وضوحاً، ومن ثم تخضع أكثر لدفاعنا المعدّل.

افترضوا على سبيل المثال، أننا نساوم على سعر سيارة جديدة مع دان الذي يعمل في معارض ديلن والمرشح ليخلف (جو جيرارد) على لقب «أعظم بائع سيارات». بعد أن نتحادث ونتفاوض قليلاً، يريد (دان) أن يعقد الصفقة؛ يريد منا أن نقرر شراء السيارة. قبل أن نتخذ مثل هذا القرار، من المهم أن نسأل أنفسنا السؤال الجوهري: «في غضون الدقائق الخمس والعشرين التي عرفت فيها هذا الرجل، هل أصبحت أحبه أكثر من المتوقع؟» إذا كان الجواب: «نعم»، يجب أن نفكر إذا كان (دان) قد تصرف في هذه الدقائق القليلة بطريقة نعرف أنها تؤثر بالمحبة. قد نتذكر أنه قد أطعمنا (قهوة وكعك محلى) قبل عرض صفقته، وأنه قد مدحنا لاختيارنا جملة المزايا والألوان في السيارة، وأنه أضحكنا، وأنه تعاون معنا ضد مدير المبيعات؛ ليضمن لنا صفقة أفضل.

مع أن هذه المراجعة قد تقدم لنا المعلومات، فإنها ليست بالضرورة خطوة في حماية أنفسنا من قانون المحبة. حالما نكتشف أننا قد أصبحنا نحب (دان) أكثر مما نتوقع، لا نحتاج إلى معرفة لماذا. يجب أن يكون مجرد الإدراك البسيط للمحبة غير اللازمة كافياً لجعلنا نتخذ إجراءات ضدها. يمكن أن تكون إحدى هذه الاستجابات أن نعاكس العملية ونكره (دان). لكن ذلك قد يكون ظلماً له، وفي غير صالحنا. بعض الأشخاص في نهاية الأمر محبوبون بشكل طبيعي، وقد يكون دان واحداً منهم. لا حقَّ لنا في أن ننقلب آلياً ضد محترفي كسب المطاوعة، الذين تصادف أنهم محبوبون. إضافة إلى ذلك لا نريد، من أجل مصلحتنا الخاصة، أن نصد أنفسنا عن المعاملات التجارية

مع أمثال هؤلاء الأشخاص الطيبين، خاصةً عندما يكونون بصدد تقديم أفضل الصفقات لنا.

أنصح بمقاربة مختلفة. إذا كان جوابنا على السؤال الجوهري هو: «نعم، أنا أحب هذا الشخص في مثل هذه الظروف أكثر مما يجب»، فإن هذه الإجابة يجب أن تكون المؤشر على أن الوقت قد حان للقيام بمناورة سريعة معاكسة: فصل (دان) ذهنياً عن سيارة الشيفروليه أو التويوتا التي يحاول بيعها. من الضروري أن نتذكر في تلك النقطة أننا إذا قررنا شراء سيارة (دان)، فإننا سنقود تلك السيارة، لا (دان)، عندما نخرج من معرض السيارات. لا يهم عند اتخاذ قرار حكيم في أثناء شراء سيارة إذا كنا نجد (دان) محبوباً؛ لأنه حسن المنظر، أو يدعي أنه يشاركنا الاهتمام بهوايتنا المفضلة، أو أنه ظريف، أو لأن لديه أقرباء في المدينة التي ترعرعنا فيها.

استجابتنا الصحيحة إذاً هي أن نركز حصراً على مزايا الصفقة والسيارة التي يعرضها (دان) علينا. بالطبع، من المستحسن دوماً، عندما نتخذ قراراً بمطاوعة طالب ما، أن نفصل مشاعرنا تجاه الطالب عن الطلب. لكن عندما يغمرنا الاحتكاك الشخصي أو الاجتماعي، ولو القصير، مع الطالب، فإننا قد ننسى بسهولة أن نفصل هذه المشاعر. في تلك الحالات التي لا نهتم بها بشكل أو بآخر بالطالب، لن يؤدي هذا النسيان إلى ارتكابنا لخطأ كبير. تحصل الأخطاء الكبيرة على الأغلب عندما نعجب بالشخص الذي يقدم الطلب.

هذا هو سبب أهمية الانتباه إلى وجود شعور محبة غير لازمة لمحترف كسب مطاوعة. يخدم هذا الشعور كمذكّر لنا، لنفصل من يعقد الصفقة عن الصفقة، وأن نتخذ قرارنا اعتماداً على اعتبارات تتعلق فقط بالصفقة. لو اتبعنا جميعاً هذه الوسيلة، فأنا متأكد أننا سنكون سعداء بنتيجة تبادلاتنا مع محترفي المطاوعة - لكنني أعتقد أن (دان) في شركة ديلن لن يكون سعيداً.

تقرير قارئ

من رجل في شيكاغو

«على الرغم من أنني لم أذهب إلى أي حفلة من حفلات توبروير، فإنني شعرت بالنوع نفسه من ضغط الصداقة، عندما تلقيت مكالمة هاتفية من مندوبة لشركة اتصالات هاتفية للمسافات البعيدة. أخبرتني أن أحد أصدقائي قد وضع اسمي فيما يسمى دائرة الأصدقاء والعائلة للاتصال في شركة إم سي آي.

«صديقي هذا، الذي يدعى (براد)، شاب ترعرعت معه، لكنه انتقل العام الماضي إلى نيوجيرسي عندما حصل على وظيفة جديدة. لا يزال يتصل بي بانتظام للحصول على أخبار الشباب الذين كنا نتسكع معهم في الحارة. أخبرتني المندوبة أننا نستطيع أن نوفر عشرين في المئة على المكالمات جميعها مع الأشخاص الموجودين على قائمة هذه الدائرة، شريطة أن يكونوا مشتركين مع شركة إم سي آي. ثم سألتني إذا كنت أريد التحويل إلى شركة إم سي آي للحصول على كذا وكذا من مزايا الشركة، حتى يستطيع (براد) أن يوفر عشرين في المئة على مكالمته معي.

«في الواقع لم أكن أكترث أبداً بخدمات شركة إم سي آي؛ كنت سعيداً جداً بشركة الاتصالات البعيدة التي أتعامل معها. لكن الجزء من المكالمة المتعلق بإرادة توفير مال (براد) هو الذي شدني. إذا قلت: إنني لا أريد أن أكون في دائرة مكالماته وإنني لا أهتم بتوفيره للمال، فإن ذلك سيعني له عندما يسمع ذلك أني جاحد لصداقته. لذلك، كي أتجنب إزعاجه، قلت لها أن تحولني إلى إم سي آي.

«كنت أتساءل: لماذا يذهب النساء إلى حفلات توبروير لمجرد أن صديقة من صديقاتهن كانت تقيم الحفلة، ثم يشترين أشياء لا يردنها عند وجودهن هناك. لم أعد أتساءل بعد الآن».

لا ينفرد هذا القارئ بالتصديق على قوة الضغوط الكامنة في فكرة دائرة اتصال شركة إم سي آي. عندما حققت مجلة تقارير القراء في هذه الممارسة قال مندوب مبيعات شركة بإيجاز:

«تنجح هذه الوسيلة تسع مرات من أصل عشر».



الفصل السادس

السلطة

الاختلاف الموجّه

اتّبِع خبيراً

- فيرجيل

افترض أنك بينما كنت تتصفح الجريدة رأيت إعلاناً يطلب متطوعين للمشاركة في «دراسة عن الذاكرة» في قسم علم النفس في جامعة مجاورة. دعنا نفترض أكثر من ذلك، أنك قد وجدت فكرة هذه التجربة مثيرة للاهتمام، وأنك اتصلت بالمسؤول عن الدراسة، الأستاذ الجامعي (ستانلي ميلغرام)، ورتبت معه؛ لتسهم بجلسة تستغرق ساعة من الزمن. عندما تصل إلى جناح المختبر، تجتمع برجلين. أحدهما هو الباحث المسؤول عن التجربة، كما هو واضح من المعطف الأبيض، ولوحة تسجيل الملاحظات التي يحملها. الرجل الآخر متطوع مثلك يبدو عادياً من جميع النواحي.

بعد الاستقبال الأولي وتبادل التحيات، يبدأ الباحث بشرح العملية التي ستجري. يقول: إن التجربة عبارة عن دراسة لكيفية تأثير العقاب على التعلم والذاكرة. لذلك سوف يكلّف أحد المشتركين بمهمة تعلم أزواج من الكلمات في قائمة طويلة، إلى أن يستطيع تذكر كل

زوج تذكراً كاملاً؛ سوف يطلق على هذا الشخص اسم المتعلم. وظيفة المشارك الآخر هي اختبار ذاكرة المتعلم، وتطبيق صدمات كهربائية متزايدة القوة عند حصول الخطأ؛ وسوف يطلق على هذا الشخص اسم المعلّم.

من الطبيعي أن تصاب ببعض القلق عند سماع هذه الأنباء. ويزداد قلقك عندما تجد، بعد إجراء قرعة مع شريكك، أنك قد كلفت بدور المتعلم. لم تكن تتوقع احتمالية الألم على أنه جزء من الدراسة، لذلك تفكر مدة وجيزة بترك التجربة. لكن تقول: (لا)، هناك متسع من الوقت لتترك إذا دعت الحاجة، ثم، ما مدى قوة الصدمة الكهربائية؟

بعد أن تسنح لك الفرصة لدراسة أزواج الكلمات، يربطك الباحث في كرسي، ويوصل المساري الكهربائية بذراعيك، بينما يراقب المعلّم ما يحصل. يزداد قلقك من تأثير الصدمة الكهربائية، فتسأل عن شدتها. ردُّ الباحث لا يدعو للارتياح، يقول: إنه «على الرغم من أن الصدمات مؤلمة جداً فإنها لن تترك أي أذىً دائماً في النسج» بعد قول ذلك، يتركك الباحث والمعلّم، ويغادران إلى الغرفة المجاورة، حيث يسألك المعلّم الأسئلة عبر نظام اتصال داخلي، ويصدمك بالكهرباء كلما ارتكبت خطأً.

عند إجراء الاختبار، تدرك سريعاً النمط الذي يتبعه المعلّم: يسألك السؤال، ثم ينتظر الجواب عبر نظام الاتصال الداخلي. كلما ارتكبت خطأً، يعلن عن مقدار فرق كمون الصدمة التي ستصيبك، ثم يكبس الزر ليطبق العقاب. المشكلة هي أنه مع كل خطأ ترتكبه يزداد مقدار الصدمة 15 فولتاً.

يمر الجزء الأول من الاختبار بيسر. الصدمات مزعجة لكنها محتملة. لكن فيما بعد، مع تزايد أخطائك، وازدياد فرق كمون الصدمة يبدأ العقاب بإحداث الألم، ويشوش تركيزك مما يؤدي إلى حصول مزيد من الأخطاء. مع فرق كمون 75، 90، 105 فولتاً، يجعلك الألم تئن بصوت مسموع. عند 120 فولتاً، تشتكي على نظام الاتصال الداخلي أن الصدمات أصبحت مؤلمة فعلاً. تتحمل عقاباً آخر، ثم تقرر أنك لم تعد تحتمل مزيداً من الألم. بعد أن يصدمك المعلم بصدمة 150 فولتاً تصرخ في نظام الاتصال الداخلي: «هذا كل شيء! أخرجني من هنا! أخرجني من هنا، أرجوك، أخرجني!».

لكن بدلاً من الطمأنة التي تتوقعها من المعلم بأنه هو والباحث سيأتيان لتحريرك، لا يفعل المعلم شيئاً سوى إعطائك السؤال الآتي. مع دهشتك وتشوشك، تتمتم بأول جواب يخطر في بالك. الجواب خاطئ بالطبع، ويصدمك المعلم بصدمة 165 فولتاً. تصرخ مطالباً المعلم بالتوقف، والسماح لك بالخروج. لكنه يستجيب فقط بطرح السؤال الآتي- وبالصدمة اللاذعة القادمة عندما يكون جوابك المتسرع خاطئاً. لا تستطيع أن تخفي ذعرك؛ أصبحت الصدمات قوية جداً الآن إلى درجة أنها تجعلك تلتوي وتزعق. لكن الأسئلة تستمر كما سبق، وكذلك تستمر الصدمات المخيفة - بفولتات متزايدة 195، 210، 225، 240، 255، 270، 285، 300 فولت. تدرك أنك لن تستطيع بأي وسيلة أن تجيب الآن عن أسئلة الاختبار إجابة صحيحة، لذلك تصرخ على المعلم بأنك لن تجيب على أسئلته بعد الآن. لا يتغير شيء؛ يفسر المعلم إخفاقك في الإجابة على أنه جواب خاطئ ويرسل شحنة أخرى. تستمر المحنة إلى أن تصعقك الصدمات إلى حد قريب من الشلل. لم تعد قادراً على الصراخ ولا المقاومة. تستطيع فقط أن تشعر بكل صدمة رهيبة. تظن ربما أن هذا السكون سيدفع المعلم للتوقف. ليس هناك أي سبب لاستمرار التجربة. لكنه يستمر دون هوادة، طارحاً أسئلة الاختبار، ومعلناً عن مستويات الصدمة الرهيبة (وصل إلى 400 فولت الآن)، وكابساً للزر. كيف يجب أن تكون صفات مثل هذا الرجل؟ تتساءل ذلك وأنت مشوش الذهن. لماذا لا يساعدني؟ لماذا لا يتوقف؟

يمثل المشهد السابق بالنسبة لمعظمنا كابوساً مرعباً. لكن كي ندرك كم هو مرعب، يجب أن نفهم أنه في معظم حوادثه حقيقي. كان هناك مثل هذه التجربة –سلسلة كاملة في الواقع من هذه التجارب- أجراها أستاذ علم النفس واسمه (ميلغرام) كان فيها المشاركون بدور المعلم مستعدين للاستمرار بتقديم مستويات قوية مستمرة خطرة من الصدمات الكهربائية لأشخاص يركلون، ويصرخون ذعراً، ويناشدون الشخص الآخر. لكن مظهراً واحداً من التجربة لم يكن حقيقياً. لم تكن تقدم صدمات حقيقية؛ لم يكن المتعلم، أي الضحية التي تصرخ ألماً، وتطلب الرحمة والتحرر، مُختَبراً حقيقياً، بل كان ممثلاً يتظاهر فقط بأنه يصدم. لذلك لم يكن الغرض الحقيقي لدراسة (ميلغرام)

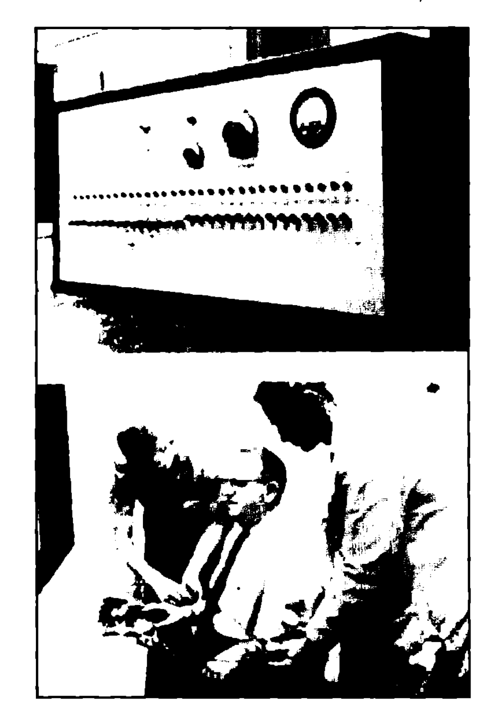
يتعلق أبداً بتأثير العقاب على التعلم والذاكرة. كانت الدراسة تجيب عن سؤال مختلف تماماً: عندما تكون وظيفة شخص القيام بشيء ما، ما مدى المعاناة التي يقبل الأشخاص العاديون أن يُخضعوا لها أشخاصاً آخرين أبرياء بالكامل؟

الجواب مقلق جداً. في ظروف مماثلة تماماً «للكابوس»، كان المعلم العادي مستعداً لتطبيق أشد ألم يستطيع تطبيقه. بدلاً من الاستجابة لاستغاثة الرجل الضحية، قام ثلثا الأشخاص في تجربة (ميلغرام) بكبس كل من أزرار الكهرباء الثلاثين الموجودة أمامهم، واستمروا حتى آخر زر (450 فولتاً) حتى أنهى الباحث التجربة. ما يقلق أكثر، هو أنه لم يترك أحد وظيفته على أنه معلم عندما بدأ الرجل الضحية بطلب التحرر؛ ولا بعد ذلك عندما بدأ يتوسل للإيقاف؛ ولا حتى بعد ذلك عندما صارت الاستجابة لكل صدمة بكلمات ميلغرام الخاصة: «حتماً صراخ عذاب». توقف بعض المعلمين فقط عندما وصل التيار إلى 300 فولت وكان الرجل الضحية «يصرخ بيأس بحيث لم يعد قادراً على تقديم الأجوبة عن أسئلة اختبار الذاكرة» – وعندئذ، توقفت أقلية نادرة من المعلمين.

فاجأت هذه النتائج كل شخص معني بالتجربة، بما فيهم (ميلغرام). في الحقيقة، قبل أن يبدأ الدراسة، طلب من مجموعات من الزملاء، وطلاب التخرج، وطلاب الكلية الذين يدرسون مادة علم النفس في منهاجهم، في جامعة ييل (حيث أُجريت التجربة) أن يقرؤوا نسخة من شرح عملية الاختبار، وأن يقدّروا عدد الأشخاص الذين سيستمرون كامل الطريق إلى إعطاء آخر صدمة (450 فولتاً). كانت الإجابة بلا خلاف تتراوح بين 1 إلى 2 %. قدرت مجموعة أخرى من علماء النفس أن واحداً فقط من كل ألف شخص يقبل بالاستمرار إلى النهاية. لذلك لم يكن أي شخص مستعداً للنماذج السلوكية التي أنتجتها التجربة في الواقع.

كيف يمكن أن نفسر هذه النماذج المقلقة؟ ربما كان السبب، حسبما احتج بعض الأشخاص، يتعلق بحقيقة أن الأشخاص كانوا ذكوراً، من المعروف أنهم، بوصفهم جنساً ذكرياً ذوو ميول عدوانية، أو أن الأشخاص لم يدركوا مقدار الأذى الذي يمكن أن

يسببه التيار الكهربائي، أو أن الأشخاص كانوا من مجموعة غريبة من المعتلين أخلاقياً الذي يستمتعون بفرصة إلحاق الأذى بالآخرين. لكن هناك أدلة قوية ضد كل من هذه الاحتمالات. أولاً، ظهر في تجارب لاحقة أن جنس الأشخاص غير مهم في قبول إعطاء جميع الصدمات للضحية؛ كان احتمال قيام المعلمات النساء بذلك يعادل نسبة الذكور نفسها في تجربة (ميلغرام) الأولية.



الشكل 6-1

دراسة ميلغرام

تظهر الصورة العليا «مولد الصدمات» المرعب الشكل. تظهر الصورة السفلية المتعلم (الضحية) مربوطاً إلى كرسي وقد ربط المُختبِر والمفحوص الحقيقي المساري إليه.

(STANLEY MILGRAM. 1965. FROM THE FILM OBEDIENCE, DISTRIBUTED BY THE PENNSYLVANIA UNIVERSTTY, PCR)

طرح أيضاً تفسيرٌ بأن الأشخاص لم يكونوا يدركون مدى الخطر الجسدي على الضحية في تجربة لاحقة، وتبين أنه ضعيف. في ذلك النمط من التجربة، عندما أُمِر الرجل الضحية بالإعلان أنه يعاني من حالة قلبية، وأن يصرح بأن قلبه قد تأثر بالصدمة الكهربائية - «هذا يكفي. أخرجني من هنا، أخبرتك أنني أعاني من مشكلة قلبية. بدأ قلبي يؤلمني. أرفض أن أستمر، أخرجني». - كانت النتائج نفس النتيجة السابقة؛ استمر 65 % من الأشخاص بتنفيذ مهمتهم بإخلاص، حتى أقصى صدمة.

أخيراً، لم يكن التفسير الذي يقول: إن الأشخاص في تجربة (ميلغرام) كانوا ثلة من الساديين المختلين عقلياً، ولا يمثلون أبداً المواطن العادي، مُرضِياً بدوره. كان الناس الذين ردوا على إعلان (ميلغرام) في الصحيفة للمشاركة في تجربة «الذاكرة» التي يجريها، يمثلون عينة عادية تمثل شريحة وسطية ضمن مجتمعنا، من حيث العمر والمهنة ومستوى التعليم. الأكثر من ذلك، أظهرت مجموعة من نسب قياس الشخصية أن هؤلاء الأشخاص طبيعيون جداً نفسياً، دون وجود أي دليل على وجود الذهان فيهم مجموعة. كانوا في الواقع أشخاصاً مثلي ومثلكم؛ أو كما يحب أن يصطلح (ميلغرام)، إنهم أنا وأنتم. إذا كان صحيحاً أن دراسته تشملنا في نتائجها الرهيبة، يصبح السؤال عنه لم نجب عليه سؤالاً شخصياً غير مريح: ما الذي يمكن أن يجعلنا نقوم بهذا؟

(ميلغرام) متأكد من أنه يعرف الجواب. يتعلق الجواب كما يقول بشعور يوضع عميقاً فينا جميعاً بواجب طاعة السلطة. حسب (ميلغرام)، كان المجرم الحقيقي في التجربة هو عدم قدرة الأشخاص على تحدي رغبة رئيس التجربة - الباحث الذي يرتدي رداء المخبر الذي ألح على الأشخاص، وأمرهم عند الحاجة بالقيام بمهامهم، على الرغم من الأذى المتعمد الذي كانوا يحدثونه.

إن الأدلة التي تدعم تفسير (ميلغرام) بإطاعة السلطة أدلة قوية. أولاً، من الواضح أنه لولا أوامر الباحث بالاستمرار لكان الأشخاص المختبَرين أنهوا التجربة بسرعة. لقد كرهوا ما كانوا يقومون به، وعانوا من عذاب ضحاياهم. لقد توسلوا إلى الباحث أن يدعهم يتوقفون. عندما رفض استمروا، لكنهم في أثناء ذلك ارتعشوا، وتعرقوا، وهزوا رؤوسهم،

وتمتموا باعتراضات ومناشدات لتحرير الضحية. انغرست أظافرهم في لحومهم؛ عضوا شفاههم حتى نزفت؛ وضعوا رؤوسهم بين أيديهم؛ سقط بعضهم في نوب من الضحك العصبي الهستيري. كتب مراقب خارجي للتجربة يقول:

> «شاهدت رجل أعمال ناضجاً ورابط الجأش يدخل المختبر في البداية مبتسماً وواثقاً. بعد عشرين دقيقة تحول إلى شخص مريض يرتجف، ويتلعثم، يقترب سريعاً إلى درجة الانهيار العصبي. كان يشد حلمة أذنه باستمرار ويفتل بيديه. في إحدى اللحظات ضرب جبهته بقبضة يده وتمتم «يا ألله! دعونا نوقف هذا». ومع ذلك ظل يسمع كل كلمة من كلمات الباحث ويطيعها حتى النهاية»[1].

بالإضافة إلى هذه الملاحظات، قدم (ميلغرام) أدلة أكثر إقناعاً حتى لتفسير سلوك أشخاص التجربة المطيع للسلطة. في دراسة لاحقة، على سبيل المثال، جعل الباحث والضحية يتبادلان النصوص، بحيث كان الباحث يطلب من المعلّم أن يتوقف عن إعطاء الصدمات، بينما يصر الرجل الضحية بشجاعة على المعلم أن يستمر. لا يمكن أن تكون النتائج أوضح من ذلك: رفض 100 % من الأشخاص إعطاء صدمات أخرى عندما طلب الرجل الضحية أن يستمر بأخذها. ظهرت نتيجة مطابقة في نمط آخر من التجربة بدّل فيه الباحث والرجل الضحية الأدوار، بحيث كان الباحث هو الذي يربط بالكرسي، ويعطي شخص التجربة الآخر الأوامر للمعلّم بالاستمرار على الرغم من اعتراض الباحث. أيضاً لم يلمس أي شخص زر صدمة آخر.

وثّقت الدرجة العالية لتلبية الأشخاص في تجربة (ميلغرام) للسلطة في نمط آخر حتى من الدراسة الأساسية. وضع (ميلغرام) في هذه الحالة باحثين مع المعلم، كل منهما يعطي أوامر متناقضة مع أوامر الآخر؛ أمر أحدهما من المعلم أن يوقف الصدمات عندما كان الرجل الضحية يصرخ مطالباً بالتحرر، بينما أمر الآخر باستمرار التجربة. أدت أوامرهما المتناقضة إلى ما قد يكون الطرفة الوحيدة في التجربة. بارتباك مأساوي - هزلي وبعينين تنتقلان بسرعة من باحث إلى آخر، كان الشخص يتوسل إلى الباحثين

أن يتفقا على أمر واحد يستطيع اتباعه: «انتظرا، انتظرا، أي من الأمرين يجب أن أتبع؟ أحدكما يقول: استمر، الآخر يقول: قف. أيهما يجب أن أتبع؟» عندما بقي الباحثان على عنادهما، حاول الأشخاص بهلع أن يحددوا أياً من الرئيسين كان أعلى مرتبة. عندما خابت هذه الطريقة في تحديد السلطة، اتبع كل الأشخاص أخيراً تفكيره الصائب وأوقف الصدمات. كما في الأنماط الأخرى من التجربة، لا يمكن توقع مثل هذه النتائج لو كانت خصال أشخاص التجربة تتضمن السادية أو العنف العصبي[2].

في رأي (ميلغرام)، تظهر باستمرار من معطياته المتراكمة أدلة على ظاهرة مثيرة للقشعريرة: «إن النتيجة الأساسية لهذه التجربة هي قبول الكهول المتفاني الذهاب إلى أي حد تقريباً بأمر السلطة». هناك معنى متضمن واقعي في هذه النتائج يهم أولئك القلقين من حصول شكل آخر من السلطة -الحكومة- على مستويات مخيفة من الطاعة من المواطنين العاديين[3]. أكثر من ذلك، تخبرنا هذه النتائج عن القوة المطلقة لضغوط السلطات في السيطرة على سلوكنا. هل يمكن لأي شخص أن يشكك في شدة القوة التي سيطرت على الأشخاص في تجربة (ميلغرام) بعد رؤيتهم يرتبكون، ويعرقون، ويعانون وهم ينفذون المهام الموكلة إليهم.

قد تكون قصة (س. بريان ويلسون) منيرةً لمن لا يزال يحمل بعض الشكوك. في الأول من أيلول (سبتمبر) عام 1987، مد ويلسون ورجلان آخران أجسادهم على عرض السكة الحديدية الخارج من مدينة كونكورد في كاليفورنية؛ احتجاجاً على شحن معدات عسكرية إلى نيكاراغوة. كان المحتجون واثقين من أن عملهم سيعطل حركة القطارات ذلك اليوم، حيث إنهم أخبروا البحرية والمسؤولين في خط السكك الحديدية بما ينوون القيام به قبل ثلاثة أيام من الحادثة. لكن طاقم القطار المدني، الذي تلقى الأوامر بعدم الوقوف، لم يبطئ القطار، على الرغم من قدرتهم على رؤية المحتجين على بعد ست مئة قدم (200 مترٍ) أمامهم. على الرغم من أن رجلين استطاعا أن يزحفا بعيداً عن الخطر، فإن السيد (ويلسون) لم يكن سريعاً بما يكفي لكي لا يدهس وتقطع رجلاه من تحت الركبتين.

ولأن العناصر الطبية بين مجندي البحرية الذين كانوا في المكان رفضوا أن يعالجوه، أو يسمحوا بأن يؤخذ إلى المستشفى في سيارة إسعاف البحرية، كان على المتفرجين -بمن فيهم زوجة السيد (ويلسون) وابنه- أن يحاولوا الضغط على الجروح لإيقاف تدفع الدم مدة خمس وأربعين دقيقة إلى أن وصلت سيارة الإسعاف.

المذهل هو أن «السيد ويلسون»، الذي خدم أربع سنوات في فيتنام، لا يلوم طاقم القطار، ولا العناصر الطبية في البحرية على الحادثة المروعة؛ يشير بدلاً من ذلك بأصابع الاتهام إلى النظام الذي قيّد عملهم عبر حثهم على الطاعة: «كانوا يفعلون تماماً ما كنت أفعله في فيتنام، كانوا ينفذون الأوامر التي هي جزء من سياسة طائشة. إنهم ضحية للخداع». على الرغم من أن طاقم القطار كانوا يشاركون السيد «ويلسون» في تقويمه لهم على أنهم ضحايا، لكنهم لم يكونوا يشاركونه شهامته. فيما قد يكون أكثر مظاهر الحادثة لفتاً للنظر، رفع طاقم القطار قضية ضده، مطالبين بتعويضات مقابل «الذل، والكرب العقلي، والإجهاد الجسدي» لقد عانوا، لأنه لم يسمح بتنفيذ أوامرهم دون قطع رجليه.

كلما يواجهنا حافز قوي لتصرف بشري، من الطبيعي أن نتوقع وجود أسباب وجيهة لذلك الحافز. في حالة طاعة السلطات، تكفي نظرة سريعة للتنظيم الاجتماعي البشري لتبرير تلك الطاعة. يقدم نظام السلطات متعدد الطبقات، المقبول بشكل واسع بين الناس، ميزات كبيرة للمجتمع. يسمح النظام بتطوير بنيات معقدة لتنظيم إنتاج الموارد، والتجارة، والدفاع، والتوسع، وضبط المجتمع، وذلك يستحيل وجوده دون طاعة السلطات. الخيار المقابل، مجتمع بلا حكومة، حالة ليس لها فوائد للمجتمعات الثقافية، وهي حالة يؤكد الفيلسوف توماس هوبز أنها تجعل الحياة «انعزالية، وفقيرة، وبغيضة، ووحشية، وقصيرة». لذلك نُعلّم منذ طفولتنا أن طاعة السلطات المناسبة أمر صحيح وأن العصيان أمر خاطئ. هذه الرسالة الجوهرية تملأ الدروس التي نتلقاها من آبائنا، والأناشيد المدرسية، وأغاني الطفولة وتستمر في الأنظمة القانونية، والعسكرية، والسياسية التي نواجهها عندما نصبح راشدين. تعطى فكرة الخضوع والولاء للقانون الشرعي قيمة كبيرة في كل من هذه الإرشادات.



الشكل 6-2

تمارين الطاعة

يظهر (بريان ويلسون) بعد دقائق من دهس قطار محمل بالذخائر له خارج مدينة كونكورد بولاية كاليفورنية. قال بعد أن علم بأن طاقم القطار قد رفع عليه دعوى بسبب الكرب النفسي الذي سببه لهم الحادث: «أستطيع أن أفهم حقيقة معاناتهم لإجهاد نفسي رَضّي، أعتقد أنه يأتي من صراعهم بين اتباع الأوامر أو اتباع الضمير. لكن مقاضاتي لن تخفف عنهم هذا الإجهاد».

(MARIE FELDE, OAKLAND TRIBUNE)

تسهم التعليمات الدينية في ذلك أيضاً. يصف أول كتاب من الإنجيل على سبيل المثال كيف كان عصيان السلطة الإلهية سبباً في خروج سيدنا آدم عليه السلام وأمنا حواء من الجنة، وسكن العرق البشري على الأرض. إذا كان ذلك المثال لطيفاً بعض الشيء، نستطيع أن نقرأ بعد ذلك في العهد القديم -ما يمكن أن يكون أقرب تمثيل إنجيلي لتجربة (ميلغرام)- الوصف المهيب لقبول سيدنا إبراهيم عليه السلام بذبح ابنه؛ لأن الله تعالى قد أمره بذلك دون أن يشرح له السبب. نرى في تلك القصة أنه لم يحكم على صحة العمل باعتبارات مثل المنطقية أو الأذى أو العدل أو المعايير الأخلاقية العادية، إنما عده سيدنا إبراهيم عليه السلام صحيحاً لمجرد أنه أمر من الله تعالى. كانت محنة سيدنا

إبراهيم عليه السلام امتحاناً لطاعته لربه، ونجح في الامتحان، مع فارق التشبيه، كما نجح الأشخاص في تجربة (ميلغرام) الذي ربما كانوا قد تعلموا الدرس منه.

تخبرنا قصص مثل قصة سيدنا إبراهيم عليه السلام، وقصة (ميلغرام) بالكثير عن قوة الطاعة وقيمتها في مجتمعاتنا. لكننا قد لا ننتبه أحياناً للطريقة التي تعمل بها السلطة عادة. نادراً ما نفكر كثيراً في محاسن ومساوئ أوامر السلطة. في الواقع، كثيراً ما تكون طاعتنا على طريقة «كبس، أزيز شغل الشريط!» دون تروٍّ واعٍ. يمكن للمعلومات التي يعطيها مصدر معترف به للسلطة أن يقدم لنا طريقاً مختصراً قيماً في تقرير كيفية تصرفنا في وضع ما.

في نهاية الأمر، كما يقول (ميلغرام) نفسه: كان هناك على الدوام بالنسبة لنا مزايا عملية للالتزام بتعليمات ذوي السلطة. في بداية حياتنا، كان هؤلاء الأشخاص (مثلاً، آباؤنا وأساتذتنا) يعرفون أكثر مما نعرف، ووجدنا أن اتباع نصائحهم كان مفيداً لنا- جزئياً بسبب حكمتهم الواسعة، وجزئياً لأنهم كانوا يتحكمون بالمكافآت والعقوبات. عندما أصبحنا راشدين، بقيت الفوائد نفسها للأسباب نفسها، لكن ذوي السلطة يظهرون الآن بصورة موظفين، وقضاة، وقادة الحكومة. حيث إن مناصبهم تسمح لهم بالوصول الأوسع للمعلومات ومصادر القوة، فمن المنطقي جداً أن نطاوع رغبات السلطات المكوّنة تكويناً صحيحاً. الأمر منطقي جداً في الواقع إلى درجة أننا نفعل ذلك حتى لو لم يكن هناك منطق لذلك على الإطلاق.

هذا التناقض هو نفسه بالطبع بالنسبة لكل أسلحة التأثير الرئيسة. في هذه الحالة، طالما أدركنا أن طاعة السلطات تدر الفوائد في معظم الأحيان، من السهل أن نسمح لأنفسنا براحة الطاعة الآلية. الصفة الآلية للطاعة العمياء تجعلها بركة ولعنة في آن واحد. لا نحتاج إلى التفكير؛ لذلك لا نفكر. مع أن الطاعة العمياء تقودنا إلى القيام بالفعل المناسب في معظم الحالات، فإنه ستكون هنالك استثناءات عديدة؛ لأننا نستجيب بدلاً من أن نفكر.

دعونا نأخذ مثلاً من أحد أوجه الحياة التي تكون فيها ضغوط السلطات واضحة وقوية: الطب، الصحة موضوع مهم جداً بالنسبة لنا. لذلك فإن الأطباء، الذين يملكون كميةً كبيرةً من المعلومات والتأثير في هذا الحقل المهم، يتبوؤون منصب السلطة المحترمة. بالإضافة إلى ذلك، للمؤسسة الطبية تكوين متدرج بوضوح من حيث القوة والمنزلة. يعرف العاملون المختلفون في الحقل الطبي تماماً مستوى وظائفهم ضمن تلك البنية المتدرجة؛ ويعرفون أيضاً أن الطبيب يتربع على القمة. لا يمكن لأحد أن ينقض حكمه في حالة من الحالات الطبية، عدا ربما طبيب آخر أعلى مرتبة. نتيجة لذلك، تطور تقليد متأصل منذ زمن طويل ضمن الطاقم الطبي بالطاعة الآلية لأوامر الطبيب.

لهذا تبرز الاحتمالات المثيرة للقلق من أنه عندما يخطئ الطبيب، لا يفكر أحد في الطبقات الأدنى من الهرم أن يناقش قراره -بالضبط لأنه عندما يعطي شخص ذو سلطة شرعية أمراً، يتوقف المرؤوسون عن التفكير في الحالة، ويبدؤون بالاستجابة. ضع هذا النوع من الاستجابة التي تعمل بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط» مع بيئة المستشفيات المعقدة، وسيكون وقوع الأخطاء حتمياً. وفعلاً، في دراسة أجرتها إدارة مالية العناية الصحية في بداية الثمانينيات، كان معدل الأخطاء الوسطي في أدوية المرضى وحدها 12% يومياً. لم تتحسن الأمور بعد عقد من الزمن: حسب دراسة أجريت في جامعة هارفارد، يعزى 10% من حالات توقف القلب في المستشفيات إلى خطأ في إعطاء الأدوية. يمكن أن يحصل الخطأ في إعطاء المريض أدويته لعدة أسباب. لكن «كتاب أخطاء إعطاء الأدوية:الأسباب والوقاية» الذي كتبه أستاذان جامعيان في جامعة تمبل هما: (مايكل كوهين) و(نيل ديفيس)، يعزو كثيراً من المشكلات إلى الإذعان الأعمى «لرئيس» حالة المريض: الطبيب المعالج. حسب الأستاذ (كوهين)، «في حالة بعد حالة، لا يناقش المرضى ولا المرضات ولا الصيدلي ولا الأطباء الآخرون الوصفة». خذوا على سبيل المثال الحالة العجيبة «لألم الأذن في المستقيم» التي ذكرها (كوهين) و(ديفيس). وصف الطبيب قطرة أذن لعلاج الأذن اليمنى لمريض يشكو من الألم والالتهاب في أذنه. لكن بدلاً من أن يكتب كلمة «الأذن اليمنى» بالكامل على الوصفة (بالإنكليزية Right Ear)، اختصرها بأول حرف من اليمنى (R)، ثم كتب الأذن

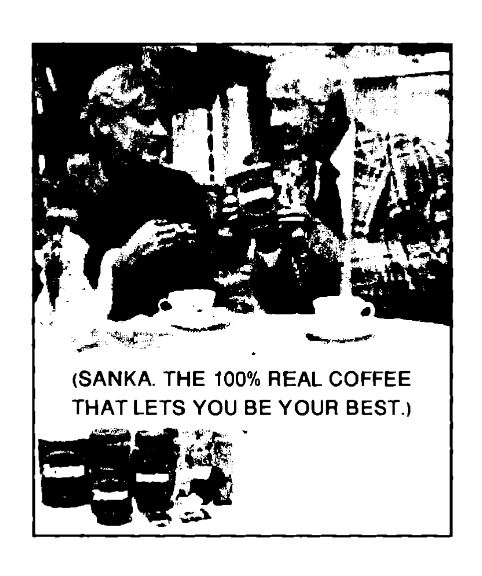
(ear) فصارت (Rear) التي تعني بالإنكليزية: المؤخرة. عندما أخذت المرضة الوصفة، سارعت بتقطير عدد القطرات المطلوب في شرج المريض.

من الواضح أنه لا منطق من علاج المستقيم بالقطرات الأذنية. لكن لا الممرضة ولا المريض اعترض على العلاج. الدرس المهم من هذه القصة هو أنه في كثير من الحالات، عندما يتكلم ذو سلطة شرعية، لا يعود ما هو منطقي في الحالات العادية مهماً. لا نفكر في هذه الحالات في القضية بصفةٍ كلية، بل ننتبه لمظهر واحد منها فقط ونستجيب لها، أمر ذي السلطة[4].

من المؤكد أنه كلما كان سلوكنا محكوماً بمثل هذه الطريقة اللاواعية، كان هناك محترفو مطاوعة يحاولون الاستفادة من ذلك. نستطيع أن نبقى ضمن حقل الطب ونرى أن أصحاب الإعلانات كثيراً ما يسخّرون الاحترام العام للأطباء في مجتمعنا باستخدام ممثلين يؤدون دور أطباء يتحدثون مادحين للمنتج. مثالي المفضل إعلان في التلفاز يُظهر الممثل روبرت يونغ يحذر الناس من أخطار الكافئين وينصح باستخدام قهوة من ماركة سانكا الخالية من الكافئين. كان الإعلان ناجحاً جداً، حيث بِيعت كميات ضخمة من القهوة واستمر عرض الإعلان مدة سنوات بأشكال مختلفة. لكن لماذا كان هذا الإعلان ناجحاً جداً؟ لأنه -كما كانت الوكالة التي استأجرته تعرف تمام المعرفة- كان مرتبطاً في أذهان الأمريكيين بالدكتور ماركوس ويبلي، الدور الذي أداه سابقاً في مسلسل تلفزيوني طويل. ليس من المنطقي موضوعياً أن نغير قهوتنا بسبب تعليقات رجل نعرف أنه ممثل كان يؤدي دور طبيب. لكن، من الناحية العملية، هذا ما حصل ورفع الرجل مبيعات سانكا عالياً.

الدلالة، لا المحتوى

كان أكثر ما حيّرني في إعلان روبرت يونغ لقهوة سانكا، منذ أن رأيته أول مرة، هو قدرته على استعمال مبدأ السلطة دون أن يكون له على الإطلاق سلطة حقيقية. كان مظهر السلطة كافياً. يخبرنا ذلك شيئاً مهماً عن الاستجابة دون تفكير لأصحاب السلطة. عندما نعمل بطريقة «كبس، أزيز شغل الشريط»، نصبح في كثير من الأحيان عرضة لتأثير رموز السلطة مثلما نحن عرضة لتأثير جوهرها.



الشكل 6-3

الدكتور (ويبلي)، كما نفترض

مثال من حملة إعلانية نموذجية لقهوة سانكا تظهر الممثل روبرت يونغ

(COURTESY OF GENERAL FOODS CORPORA TION)

هناك عدد من أنواع الرموز التي يمكن أن تحرض مطاوعتنا تحريضاً قوياً في غياب جوهر حقيقي للسلطة. لذلك فإنها تستعمل بكثرة من قبل محترفي كسب المطاوعة الذين يفتقدون إلى جوهر السلطة. على سبيل المثال، يزين فنانو الخداع أنفسهم بألقاب ولباس وحلي السلطة. لا يحبون شيئاً أكثر من خروجهم بلباس أنيق من سيارة فاخرة، وأن يقدّموا أنفسهم «لهدفهم» باسم الدكتور، أو القاضي، أو المفوض فلان. يعلمون أنهم عندما يتسلحون بتلك العدّة، تزداد فرص كسبهم للمطاوعة كثيراً. لكل من هذه الأنواع الثلاثة من الرموز، قصة خاصة تستحق نظرة منفصلة.

الألقاب

الألقاب هي في الوقت نفسه أصعب وأسهل رموز السلطة التي يمكن الحصول عليها. يحتاج الحصول على لقب ما عادة سنوات من العمل والإنجازات. مع ذلك، يمكن لشخص ما، لم يبذل أياً من هذه الجهود، أن يطلق على نفسه مجرد اللقب، ويحظى بنوع من الإذعان الآلي. كما رأينا، يفعل الممثلون في إعلانات التلفاز وفنانو الخداع ذلك دوماً بنجاح.

كنت أتحدث منذ مدة قصيرة مع صديق لي - عضو في الهيئة التدريسية في جامعة معروفة جداً في شرق الولايات المتحدة- قدم مثالاً على كيفية تأثر أفعالنا في كثير من الأحيان بالألقاب، بدلاً من طبيعة الشخص الذي يدعي حيازتها. يسافر صديقي كثيراً، لذلك طالما كان يجد نفسه يتبادل الحديث مع غرباء في الحانات والمطاعم والمطارات. قال: إنه تعلم من خبرته الطويلة ألّا يستعمل لقبه - بروفسور - في محادثاته. عندما كان يذكر لقبه، كان اتجاه الحديث يتغير مباشرة. يصبح الناس الذين كانوا عفويين وشركاء مثيرين للاهتمام في نصف الساعة الماضية أشخاصاً مملين مبجِّلين يقبلون كل ما يقول. يصبح الرد على آرائه، التي ربما أثارت من قبل نقاشاً حاداً، مجرد عبارات مطولة (ومنمقة) من الموافقة. كانت تلك الظاهرة تثير غضبه وحيرته - لأنه لا يزال كما يقول، «الشخص نفسه الذي كانوا يتحدثون معه منذ ثلاثين دقيقة. أليس كذلك؟» - يكذب صديقي الآن دوماً عندما يُسأل عن مهنته في مثل هذه الحالات.

يعد هذا تحولاً طيباً عن الطريقة النموذجية التي يستعملها محترفو كسب مطاوعة معينون حين يكذبون، وهم يدعون ألقاباً لم يحصلوا في الحقيقة عليها. مع هذا، يؤكد عدم الصدق في كلٍ من الحالتين، فكرة كفاية مجرد رمز السلطة للتأثير على السلوك.

أتساءل إذا كان صديقي الأستاذ هذا -قصير القامة إلى حد ما- سيكون حريصاً على إخفاء لقبه بهذه الطريقة إذا عرف أن لقبه سيجعل الناس، بالإضافة إلى احترامه أكثر، ينظرون إليه على أنه أطول قامة. وجدت الدراسات التي بحثت في طريقة تأثير

الوضع السلطوي على النظرة إلى الحجم، أن الألقاب ذات الاعتبار تؤدي إلى نظرة غير صحيحة تجاه الطول. في إحدى التجارب التي أجريت على طلاب الكليات في خمسة صفوف في أسترالية، قدِّم رجل على أنه أستاذ زائر من جامعة كامبردج في بريطانية. لكن تم تغيير مكانته الجامعية عند تقديمه في كل صف من الصفوف. قدِّم إلى أحد الصفوف على أنه طالب؛ وللصف الثاني على أنه مساعد مدرس؛ ولصف آخر على أنه محاضِر؛ ولغيره على أنه محاضر أول؛ وللخامس على أنه أستاذ. طلب من كل صف، بعد مغادرة الرجل للغرفة، أن يقدر طوله. وجد أنه مع كل زيادة في المرتبة، كان الرجل نفسه يزداد في طوله المقدّر بمعدل نصف إنش (1,25 سم)، بحيث إنه نظر للأستاذ على أنه أطول بإنشين ونصف (6,75 سم) من «الطالب»[5].

من الجدير أن نخصص بعض الوقت للاستطراد في هذه العلاقة بين المكانة والحجم المقدّر، حيث إنها تظهر في صور كثيرة. على سبيل المثال، يزيد الأطفال كثيراً الحجم المقدّر عند تقديرهم للقطع النقدية الأكثر قيمة. لكن الكهول يرتكبون الخطأ نفسه في تقدير الحجم. في إحدى التجارب، سحب طلاب في الكليات بطاقات طبع عليها قيم نقدية تتراوح من 3 إلى 30 دولاراً؛ وكانوا يربحون أو يخسرون المقدار الذي يظهر على البطاقة التي سحبوها. طلب منهم بعد ذلك أن يقوموا بقياس كل بطاقة. مع أن البطاقات جميعها كانت متساوية في الحجم، فقد نظر إلى البطاقات التي تحمل أعلى القيم -سواء الإيجابية أو السلبية- على أنها أكبر حجماً. لذلك، ليست المتعة في الشيء هي التي تجعله يبدو أكبر بالنسبة لنا، بل أهميته هي التي تجعله يبدو كبيراً[6].

بما أننا نرى وجود علاقة بين المكانة والحجم، لذلك يستطيع بعض الأشخاص أن يفيدوا باستبدال الحجم بالمكانة. يشكل الحجم في بعض المجتمعات الحيوانية، التي تتحدد مكانة الذكر فيها على أساس هيمنته، عاملاً مهماً في تحديد مَن مِن الذكور سيحقق أي مكانة في المجموعة[7]. يربح عادة الذكر الأكبر حجماً والأقوى القتال مع منازعه. لكن، لتجنب الآثار الضارة لمثل هذا القتال الجسدي على المجموعة، اتبعت أنواع حيوانية عديدة، طرقاً كثيراً ما تعتمد على الشكل أكثر من الشجار. يواجه الخصمان أحدهما

الآخر باستعراض لمشاهد من العنف تحتوي دوماً على خدع لتعزيز منظور الحجم. تقوّس كثير من الحيوانات ظهورها وتنصب فراءها؛ بينما تنشر الأسماك زعانفها، وتنفخ نفسها بالماء؛ كما تنشر الطيور أجنحتها وترفرف بها. يكفي هذا الاستعراض في كثير من الأحيان لإجبار أحد البطلين على التقهقر، تاركاً موضع الصدارة المتنافس عليه لخصمه، الذي يبدو أكبر وأقوى.

فراء وزعانف وريش. أليس من المدهش أن هذه الأشياء الرقيقة جداً يمكن أن تستغل لإعطاء انطباع بوجود الحجم والوزن؟ يمكن أن نتعلم درسين من ذلك. يختص الأول بالارتباط بين الحجم والمكانة. يمكن استغلال الارتباط بين هذين الأمرين لتحقيق المكاسب من قبل الأشخاص القادرين على تزييف الحجم لإضفاء مظهر المكانة. هذا بالذات هو سبب وضع الرجال المخادعين عادة لنعل يزيد من ارتفاع أحذيتهم، حتى لو كانوا من ذوي الطول المتوسط أو فوق الوسط.

الدرس الثاني أكثر عموماً: كثيراً ما يمكن تزييف العلامات الظاهرة للقوة والسلطة بأبسط المواد. دعونا نرجع إلى عالم الألقاب للحصول على مثال مناسب – مثال يتضمن ما أعده من عدة وجوه أكثر التجارب التي أعرفها رعباً. كان القلق يتزايد بين أفراد مجموعة من الباحثين، تتألف من أطباء وممرضات يعملون في ثلاث مستشفيات في الوسط الغربي الأمريكي، وذلك يكشف عن الدرجة التي وصلت إليها الطاعة الآلية للممرضات لأوامر الأطباء. كان يبدو للباحثين أنه حتى أكثر الممرضات تمريناً ومهارة لم يكنّ يستعملن ذلك التمرين أو المهارة بما يكفي للتدقيق في قرار الطبيب؛ بدلاً من ذلك، كنّ عندما يسمعن أوامر الطبيب يذعن ببساطة لها.

رأينا سابقاً كيف أدت تلك العملية إلى إعطاء قطرة الأذن في الشرج. لكن الباحثين في الوسط الغربي تقدموا بالتجربة عدة خطوات نحو الأمام. أرادوا أن يعرفوا أولاً: إذا كانت تلك الحالات حالات منفردة أم جزءاً من ظاهرة واسعة الانتشار. ثانياً: أرادوا أن يفحصوا المشكلة في سياق خطأ علاجي جسيم -وهو زيادة وصف دواء غير مرخص الاستعمال لمرضى المستشفيات. أخيراً، أرادوا أن يروا ماذا يمكن أن يحصل إذا أبعدوا

الشخصية ذات السلطة جسدياً عن الموقف، واستبدلوه بصوت غير مألوف على الهاتف، مع إعطاء دليل هش فقط على وجود السلطة- لقب «دكتور» مزعوم.

قام أحد الباحثين بإجراء اتصالات هاتفية متطابقة مع اثنين وعشرين موقع تمريض في أجنحة مرضى لتخصصات مختلفة تتضمن الجراحة والطب الداخلي وطب الأطفال والطب النفسي، وعرف نفسه على أنه طبيب في المستشفى، وأمر الممرضة التي ردت على المكالمة أن تعطي عشرين غراماً من دواء معين (إستروجين) لمريضة معينة على الجناح. كان هناك أربعة أسباب يجب أن تجعل الممرضة حذرة في إطاعة ذلك الأمر:

(1) أعطي الأمر هاتفياً وهذا مخالف تماماً لسياسة المستشفى. (2) لم يكن الدواء نفسه مرخصاً، لم يعطَ الإذن لاستعمال الإستروجين بعد، ولم يكن مندرجاً في قائمة الأدوية في الجناح. (3) كانت الجرعة الموصوفة زائدة زيادة واضحة وخطرة. كان قد كتب على العلبة بوضوح أن «الجرعة اليومية القصوى» لا تتجاوز عشرة ميليغرامات، أي نصف ما طُلب إعطاؤه. (4) أعطي الأمر من قبل رجل لم تجتمع به الممرضة أبداً، ولا رأته، ولا تحدثت معه على الهاتف من قبل. مع ذلك، في 95 % من الحالات، ذهبت الممرضات مباشرة إلى خزانة الأدوية في الجناح، وأخذن الجرعة الموصوفة وذهبن إلى غرفة المريضة لإعطاء الدواء. في تلك اللحظة فقط، كان مراقب سري يوقف الممرضة ويشرح طبيعة التجربة.

هذه النتائج مخيفة فعلاً. يجب أن تجعلنا مطاوعة 95 % من الممرضات العاديات دون تردد لتعليمات غير ملائمة أبداً من هذا النوع نشعر بالقلق بصفتنا أشخاصاً يمكن أن نكون مرضى في المستشفى يوماً ما. إذا أخذنا في الحسبان تقديرات الإدارة المالية للعناية الصحية الأمريكية التي تقدّر أنه يوجد خطأ في الوصفات الدوائية اليومية بمعدل 12 %، نجد أننا إذا بقينا في المستشفى أكثر من أسبوع، فإنه سيوصف لنا على الأغلب دواء خاطئ. إن ما تظهره دراسة الوسط الغربي هو أن الأخطاء لا تقتصر على الهفوات الصغيرة، مثل الإعطاء الخاطئ للقطرات الأذنية غير المؤذية وما شابهها، بل تتعداها إلى أخطاء جسيمة خطرة.

وصل الباحثون في تقويمهم لنتائجهم المقلقة إلى نتائج موجِّهة:

> يوجد نظرياً في الحياة الواقعية التي تماثل واقع التجربة صنفان من العقول المهنية، عقل الأطباء وعقل المرضات، يعملان معاً للتأكد من أن أي معالجة من المعالجات تقدم بطريقة مفيدة للمريض، أو على أقل تقدير بطريقة لا تضره. غير أن التجربة تظهر أن أحد هذين العقلين لا يعمل، لأسباب عملية واسعة[8].

يبدو أن الممرضات، عند مواجهة أوامر الطبيب، قد علّقن «عقلهن المهني»، وانتقلن إلى طريقة «كبس، أزيز شغل الشريط» في الاستجابة. لم يدخل أي جزء من تمرينهن الطبي الواسع ولا معلوماتهن في اتخاذ القرار فيما يجب أن يفعلن. بدلاً من ذلك، بما أن طاعة السلطة الشرعية كانت دوماً هي العمل المفضّل والفاعل في نظام عملهن، فقد أصبحن مستعدات لارتكاب الخطأ باتباع الطاعة الآلية. ونلاحظ هنا أنهن قد قطعن شوطاً طويلاً في هذا الاتجاه إلى درجة أن أخطاءهن أصبحت لا تحصل استجابةً للسلطة الشرعية؛ بل لأسهل رموز هذه السلطة تزويراً - مجرد اللقب[9].

الثياب

النوع الثاني من رموز السلطة الذي يمكن أن يفعّل مطاوعتنا الآلية هو الثياب. مع أن الثياب رموز سلطة ملموسة أكثر من الألقاب، فإن رداء السلطة قابل جداً للتزييف. تمتلئ ملفات الشرطة بسجلات لفنانين مخادعين يتضمن فنهم القدرة على تبديل أرديتهم بسرعة. يستطيعون كالحرباء أن يتقلبوا بين لباس المستشفيات الأبيض، ولباس الكهنة الأسود، ولباس الجيش الأخضر، ولباس الشرطة الأزرق، حسب ما تتطلبه الظروف للحصول على أفضل المزايا. يكون الوقت قد فات على ضحاياهم عندما يدركون أن لباس السلطة لا يعني بالضرورة ضمان وجودها.

تعطي سلسلة دراسات قام بها العالم في علم النفس الاجتماعي (ليونارد بيكمان) دلائل على مدى صعوبة معارضة الأوامر التي يعطيها أشخاص يرتدون أزياء السلطة.

كانت مقاربة (بيكمان) الأساسية هي الطلب من العابرين في الطريق أن يطاوعوا بعض الطلبات الغريبة (التقاط كيس ورقي ملقى، الوقوف على الطرف الآخر من إشارة موقف الباص). كان الطالب في نصف الحالات يرتدي ثياباً عادية؛ بينما كان يرتدي في الحالات الأخرى الزي الموحد للحراس. بغض النظر عن طبيعة الطلب، فقد أطاع عدد أكبر بكثير أوامر الطالب عندما كان يرتدي زي الحراس.

كان أكثر أنماط التجربة إظهاراً للحقائق هو، النمط الذي أوقف فيه الطالب المشاة مشيراً إلى رجل يقف قرب عداد موقف السيارات الموجود على بعد 15 متراً. كان الآمر، سواء كان يرتدي ثياباً عادية أو زي حارس، يقول الشيء نفسه دوماً للشخص المار: «أترى الشخص الذي يقف هناك قرب العداد؟ لقد تجاوز الوقت وليس معه عملة معدنية. أعطه عشرة سنتات!» كان الآمر ينعطف على زاوية الطريق ويسير بعيداً، بحيث يكون قد اختفى عن الأنظار حين يصل الشخص العابر إلى العداد. استمرت قوة زي الحراس الموحد حتى بعد غياب الحارس بعيداً: أطاع جميع العابرين تقريباً الأمر عندما كان الطالب يرتدي زي الحارس، بينما أطاع أقل من نصف العابرين الأمر عندما كان الطالب يرتدي ثياباً عادية. من المثير للاهتمام أن نلحظ أن (بيكمان) وجد فيما بعد أن طلاب الكلية كانوا قادرين على تخمين نسبة المطاوعة التي حصلت في أثناء التجربة عندما كان الآمر يرتدي ثياباً بدقة جيدة (50% مقابل 42% الفعلية)؛ غير أن تقديرات الطلاب كانت أقل كثيراً من الواقع عندما خمنوا نسبة المطاوعة عندما كان الآمر يرتدي ثياب الحارس (63% مقابل 92 الفعلية)[10].

هناك نوع آخر من الألبسة أقل وضوحاً في ارتباطه بالزي الموحد، مع أنه فاعل على كل حال، يرتبط في ثقافتنا مع السلطة هو: بزة رجال الأعمال المفصلّة تفصيلاً جيداً. يمكن للبزة أيضاً أن تفرض الإذعان على أشخاص غرباء بالكامل. على سبيل المثال، رتّب في بحث أجري في تكساس لشخص يبلغ 31 عاماً أن يخرق القانون بعبور الشارع مخالفاً لإشارات المرور الضوئية في عدد من الحالات. كان يرتدي في نصف الحالات بزة رجال أعمال مكويةً، ويرتدي رباط عنق؛ بينما كان يرتدي في الحالات الأخرى

قميص عمل وبنطالاً. راقب الباحثون عن بعد، وأحصوا عدد المشاة الذين ينتظرون على زاوية الطريق، والذين تبعوا الرجل عندما عبر الطريق. كما في قصة أطفال قرية «هاملين» الذين تبعوا عازف المزمار، تبع عدد من الناس أكثر بثلاث مرات ونصف صاحب البزة الذي عبر الطريق بين السيارات مخالفاً أنظمة السير بالمقارنة مع عدد من تبع صاحب الثياب العادية. لكن على عكس قصة أطفال هاملين، جاء السحر من البزة، وليس من المزمار[11].

تجدر ملاحظة أن شكلي رداء السلطة الخارجي اللذين ظهرا في الأبحاث السابقة أنهما فاعلان - زي الحارس والبزة - يجتمعان بأناقة عند رجال جريئين يقومون بعملية احتيال تدعى خطة الفاحص المصرفي. تبدأ عملية الاحتيال عندما يطرق رجل يرتدي بزة رجال الأعمال التقليدية المناسبة المؤلفة من ثلاث قطع باب الضحية المحتملة. يعطي كل شيء في مظهره انطباعاً باللياقة والاحترام. القميص الأبيض مقسى بالنشاء والحذاء يلمع بارقاً. بزته ليست من البزات الرائجة، بل من البزات الكلاسيكية: طية سترة الصدر بعرض ثلاثة إنشات - لا أكثر ولا أقل؛ القماش ثقيل ومليء، حتى في شهر تموز (يوليو)؛ الألوان خافتة زرقاء أو رمادية أو سوداء بالألوان الأصلية لرجال الأعمال.

يشرح الرجل لضحيته المنظورة -التي قد تكون أرملة قد تبعها سراً من المصرف قبل يوم أو يومين- أنه فاحص مصرفي محترف، وجد عند التدقيق في سجلات مصرفها بعض الأشياء التي تبدو غير صحيحة. يعتقد أنه قد أوقف المجرم الذي هو موظف في المصرف يتلاعب بتقارير التعامل في حسابات معينة. يقول: إن حساب الأرملة قد يكون أحد هذه الحسابات، لكنه لا يمكن أن يتأكد إلى أن يحصل على أدلة دامغة. لذلك فلقد جاء يطلب تعاونها. هل يمكنها أن تساعد المصرف بسحب مدخراتها حتى يستطيع فريق من الفاحصين والمسؤولين في المصرف أن يتابعوا سجل المعاملة، وهي تمر عبر مكتب الموظف المشتبه به؟

كثيراً ما يكون مظهر «الفاحص المصرفي» وتقديمه لنفسه مؤثراً جداً إلى درجة أن الضحية لا تفكر أبداً بتحري المصداقية، ولو عن طريق مكالمة هاتفية بسيطة. تقوم بدلاً

من ذلك بقيادة السيارة إلى المصرف، وسحب جميع أموالها، وتعود إلى المنزل؛ لتنتظر مع «الفاحص» نتيجة الفخ. عندما تأتي الرسالة، تأتي عن طريق حارس يرتدي الزي الموحد، يصل بعد نهاية الدوام ليقول: إن كل شيء على ما يرام - يبدو أنه لم يحصل أي عبث بحساب الأرملة. يبدي الفاحص ارتياحاً شديداً، ويقدم جزيل الشكر، وحيث إن المصرف مغلق الآن (بما يلائم غرضه)، فإنه يطلب من الحارس أن يعيد أموال السيدة إلى الخزنة؛ ليوفر عليها عناء فعل ذلك صباحاً. يأخذ الحارس المال في غمار من الابتسامات والمصافحات، ويترك «الفاحص» ليقدم مزيداً من الشكر والامتنان عدة دقائق قبل أن يخرج بدوره. بالطبع، كما تكتشف الضحية لاحقاً، فإن الحارس ليس بحارسٍ وكذلك «الفاحص» ليس بفاحص. ما هما سوى فنانَين مخادعين يدركان قدرة الأزياء الموحدة المزيفة على سحرنا للإذعان «للسلطة».

الزخارف

تفيد الثياب، إضافة إلى عملها على أنها زي موحد، برمزها لنوع أعم من السلطة عند استخدامها لهدف التزيين. تحمل الثياب الأنيقة المرتبة الباهظة الثمن عبير الوضع والمكانة، مثلها مثل الزخارف كالحلي والسيارات. دور السيارات كرموز للمكانة مثير للاهتمام خاصة في الولايات المتحدة، حيث تعطيه «قصة الحب الأمريكية مع السيارات» أهمية غير طبيعية.

يحصل سكان منطقة الخليج في سان فرانسيسكو الذين يملكون سيارات فاخرة، حسب نتائج دراسة أجريت هناك، من قبلنا، على نوع خاص من الإذعان. اكتشف الباحثون أن السائقين ينتظرون مدة أطول بكثير قبل أن يطلقوا أبواق سياراتهم عندما تقف سيارة جديدة فاخرة على الضوء الأخضر للإشارة الضوئية بالمقارنة مع سيارة عادية أقدم. لا يصبر السائقون على السيارة العادية القديمة: أطلقت جميع السيارات تقريباً أبواقها، وقامت معظمها بإطلاق البوق أكثر من مرة؛ حتى إن سيارتين صدمتا ببساطة الصدام الخلفي للسيارة. غير أن عبير السيارة الفاخرة كان مغرياً جداً إلى درجة أن 50% من السيارات انتظرت بأدب خلفها دون أن تطلق أبواقها إلى أن سارت السيارة[12].

سأل الباحثون عقب ذلك طلاب الكليات عما كانوا سيفعلونه في تلك الظروف. بالمقارنة مع الموجودات الحقيقية، كان تقدير الطلاب للزمن الذي ينتظرونه خلف السيارة الفاخرة قبل أن يطلقوا أبواق سياراتهم أقل دوماً من الواقع. كان الطلاب الذكور خصوصاً، أقل دقة، حيث كانوا يشعرون أنهم سيطلقون البوق لسائق السيارة الفاخرة قبل أن يطلقوه للسيارة القديمة العادية؛ بالطبع، أظهرت التجربة نفسها العكس تماماً. لاحظوا التشابه بين هذا النمط وأنماط كثيرة في الأبحاث على ضغوط السلطة. كما في بحث (ميلغرام)، ودراسة ممرضات مستشفيات الوسط الغربي، وتجربة الحارس المرتدي للزي الموحد، لم يستطع الناس أن يتنبؤوا بصحة كيفية تصرفهم هم أو تصرف أشخاص آخرين تجاه تأثير السلطة. كان تقدير أثر مثل ذلك المؤثر أقل بكثير من الواقع. قد تفسر هذه الصفة من صفات السلطة كثيراً من نجاحها على أنها وسيلة كسب مطاوعة. لا تؤثر علينا السلطة فحسب، بل إنها تفعل ذلك أيضاً دون أن نتوقع ذلك.

كيف نقول: لا؟

إحدى الطرق التي يمكن أن نستعملها ضد المكانة السلطوية هي، أن ننزع عنصر المفاجأة. بما أننا عادة ما نكون غافلين عن الأثر العميق للسلطة (ورموزها) على أفعالنا، فإننا نقف موقفاً في غير صالحنا بسبب قلة حذرنا من وجود هذا الأثر في حالات مطاوعتنا. لذلك فإن أحد أشكال الدفاع الأساسية ضد هذه المشكلة هو الانتباه الشديد لقوة السلطة. عندما يتشارك هذا الانتباه مع إدراك سهولة تزوير رموز السلطة، تكون النتيجة مقاربةً حذرةً مناسبةً للحالات التي توجد فيها محاولات لاستخدام تأثير السلطة.

يبدو ذلك بسيطاً، أليس كذلك؟ هذا صحيح إلى حد ما. يجب أن يساعدنا الفهم الأفضل لآلية عمل تأثير السلطة على مقاومة هذا التأثير. لكن يوجد هناك اختلاط عكسي - الاختلاط المألوف الموروث في جميع أسلحة التأثير: يجب ألّا نقاوم تلك التأثيرات دوماً، ولا حتى في معظم الأحيان. تعرف شخصيات السلطة في معظم الأحيان ماذا تفعل. وصل الأطباء والقضاة ومديرو الشركات وقادة المشرعين وأمثالهم إلى مكانتهم بسبب معارفهم وأحكامهم السامية. لذلك فإن أوامرهم، قاعدة عامة، واستشارات ممتازة.

النقطة المهمة هي أن ندرك دون كثير من العناء والحذر متى يجب اتباع أوامر السلطة، ومتى يجب معاندتها.

يمكن أن يساعدنا طرح سؤالين على أنفسنا في تحقيق هذا الغرض. الأول هو أن نسأل، عندما يوجهنا ما يبدو أنه محاولة تأثير شخصية سلطوية: «هل هذه السلطة خبيرة حقاً؟» هذا سؤال مفيد؛ لأنه يركز اهتمامنا على زوج من الحقائق المهمة: مصداقية السلطة، ومدى علاقة هذه المصداقية بالموضوع المعني. عندما نتوجه بهذه الطريقة البسيطة نحو الدليل على مكانة السلطة، فإننا نستطيع أن نتجنب أخطاء الإذعان الآلي. نورد هنا مثالاً أو مثالين.

دعونا نفحص إعلان روبرت يونغ الناجح جداً لقهوة سانكا على ضوء هذه النظرة. أنا متأكد أنه لو ركّز الناس، بدلاً من الاستجابة، لرابطة «ماركوس ويلبي - الطبيب»، على وضع (يونغ) الفعلي بوصفه شخصية سلطوية لما استمر الإعلان طويلاً ومدرّاً بهذه الصورة. بالطبع فإن (روبرت يونغ) لا يتمتع بأي تدريب أو معلومات طبية. نحن جميعاً نعرف ذلك. لكن ما يملكه هو لقب «دكتور». من الواضح أن هذا لقب فارغ ارتبط به في أذهاننا عبر التمثيل. نحن جميعاً نعرف ذلك أيضاً. لكن أليس من المثير للدهشة أننا عندما نتصرف تصرفاً آلياً لا يهم ما هو واضح، إذا لم ننتبه له انتباهاً خاصاً؟

هذا هو السبب الذي يجعل سؤال: «هل هذه السلطة خبيرة؟» سؤالاً قيماً: إنه يوجه انتباهنا نحو ما هو واضح. يوجهنا دون عناء، بعيداً عن رموز قد لا يكون لها معنى لنبحث في مصداقية حقيقية للسلطة. الأكثر من ذلك، يجعلنا هذا السؤال نميز بين سلطات لها علاقة بالأمر وسلطات لا علاقة لها بها. هذا تمييز يسهل نسيانه عندما يترافق ضغط السلطة مع عجلة الحياة العصرية. يقدم المشاة في تكساس الذين قفزوا في وجه السيارات، خلف المخالف الذي يرتدي بزة رجل أعمال مثالاً واضحاً. حتى لو كان الرجل ذا سلطة في مجال الأعمال كما توحي ثيابه، فإنه ليس أكثر سلطة في اجتياز الطريق وليس أكثر من بقية الناس، بمن فيهم أولئك الذين تبعوه.

مع ذلك فقد تبعوه وكأن لافتة «السلطة» قد طغت على الفارق الحيوي بين شكل السلطة الذي له علاقة، وشكل السلطة الذي لا علاقة له. لو كلفوا أنفسهم أن يتساءلوا: هل كان يمثّل خبيراً حقيقياً في هذا الوضع، أو شخصاً تعكس أفعاله معلومات سامية في هذا الأمر؟ لكانت النتيجة مختلفة تماماً حسب ما أتوقع. تنطبق العملية نفسها على (روبرت يونغ)، وهو رجل لا تنقصه الخبرة. إنه يمتلك سيرة مهنية طويلة حافلة بالإنجازات في مجالات الأعمال الصعبة. لكن مهارته ومعلوماته تؤهله بصفته ممثلاً لا طبيباً. لو ركزنا عند مشاهدة إعلان القهوة الشهير على مؤهلاته الحقيقية لأدركنا سريعاً أننا لا يجب أن نصدقه أكثر مما نصدق أي ممثل ناجح آخر يدعي أن قهوة سانكا صحية.

لكن افترضوا أننا نواجه سلطة نقرر بأنها خبيرة وذات علاقة بالموضوع. من الحكمة، قبل الخضوع لتأثير السلطة، أن نسأل سؤالاً بسيطاً ثانياً: «إلى أي حد نتوقع أن يكون الخبير صادقاً هنا؟» قد لا تقدم السلطة معلوماتها لنا بصدق، حتى لو كانت تملك كامل المعلومات. لذلك يجب أن نبحث في صدقها في الحالة المعنية. نحن نقوم بذلك في الواقع في معظم الأحيان. نسمح لأنفسنا بتغيير آرائنا أكثر بكثير عندما يخاطبنا خبراء يبدو أنهم محايدون بالمقارنة مع أولئك الذين نعرف أنهم سيجنون شيئاً بإقناعنا؛ لقد ظهرت تلك الحقيقة في أبحاث أجريت حول العالم[13]. إذا تساءلنا كيف سيكسب الخبير من مطاوعتنا؟ نكون قد أعطينا أنفسنا شبكة أمان أخرى ضد التأثر الآلي غير الملائم. لن يقنعنا حتى أصحاب السلطة الخبراء في حقل ما إلى أن نتأكد أن رسالتهم تعبر عن الحقائق بصدق.

عندما نسأل أنفسنا عن صدق شخص ما، يجب أن نبقي في أذهاننا وجود خدعة كثيراً ما يستعملها محترفو كسب المطاوعة لتأكيد صدقهم: يتظاهرون بأنهم يجادلون إلى حد ما ضد مصالحهم الخاصة. إذا قاموا بذلك بنجاح، فإن ذلك سيكون وسيلة فاعلة لطيفة يبرهنون فيها على صدقهم. ربما سيذكرون وجود خلل بسيط في مكانتهم أو في المنتج («آه، مساوئ منتجات بينسون & هيدجيز»). لكن التراجع سيكون دوماً ثانوياً

تتغلب عليه بسهولة المزايا الأهم بكثير - «ليسترين، الطعم الذي تكرهه ثلاث مرات في اليوم»؛ أفيس، نحن رقم 2، لكننا نعمل بجد أكبر؛ «لي أوريل، أغلى قليلاً، لكنه يستحق ذلك». بتأكيد صدقهم في أشياء تافهة، يمكن لمحترفي المطاوعة الذين يستعملون تلك الخدعة أن يصدّقوا أكثر عندما يؤكدون المظاهر المهمة لمجادلاتهم[14].

لقد شاهدت هذه المقاربة تستعمل بنتائج مروعة في أماكن لا يدرك سوى قليل منّا أنها مواقف كسب مطاوعة: المطاعم. ليس سراً أنه بسبب الأجور المتدنية بشكل مخجل، يجب أن يدعم الخدم في المطاعم أجورهم بالإكراميات. إذا تركنا الخدمة الضرورية التي لا بد منها جانباً، فإن معظم النادلين والنادلات يعرفون خدعاً معينة تزيد من الإكراميات. كما أنهم يعرفون أنه كلما زادت فاتورة الزبون، زاد مقدار المال المحتمل أن يحصلوا عليه بالامتنان العادي. لذلك، بناء على هذين الاعتبارين -زيادة فاتورة الزبون، وزيادة نسبة الإكرامية التي ستعطى لهم- يعمل الخدم باستمرار عملاء كسب مطاوعة.

بسبب رغبتي في معرفة كيفية عملهم، تقدمت لوظائف شاغرة في عدد من المطاعم الفاخرة. لكن بسبب عدم وجود خبرة سابقة، كان أفضل ما استطعت الحصول عليه هو وظيفة مساعد نادل يرفع الأطباق القذرة عن المائدة. لكن، كما تبين فيما بعد، أعطتني هذه الوظيفة أفضلية ملائمة لمراقبة وتحليل ما يحصل. سرعان ما أدركت ما كان يعرفه الموظفون جميعهم سابقاً - وهو أن (فنسنت) كان أنجح النادلين في المطعم، حيث إنه كان بطريقة أو بأخرى يجعل الزبائن المرموقين يطلبون أكثر، ويدفعون إكرامية أكبر من أي نادل آخر؛ في الواقع، لم يكن بقية النادلين قريبين منه حتى في دخلهم الأسبوعي.

لذلك بدأت أتسكع في أثناء عملي حول طاولات (فنسنت) لأراقب نمط عمله. سرعان ما تعلمت أن نمطه هو ألّا يكون له نمط معين. كان لديه ذخيرة من الطرق المختلفة، كل منها جاهز للاستعمال في الظروف الملائمة. عندما يكون الزبائن أفراد عائلة، كان ينفعل ويهتاج -حتى إنه يتصرف قليلاً كمهرج- موجهاً عدداً من التعليقات للأطفال مساوياً لعدد التعليقات الموجهة للكبار. مع خطيبين في موعد، كان يتصرف

تصرفاً رسمياً، ويبدو مهيباً إلى حد ما في محاولة لإكراه الشاب (الذي لا يتحدث إلاّ معه) على طلب كمية كبيرة، وإعطاء إكرامية محترمة. مع الزوجين المتزوجين الأكبر سناً، كان يبقي الرسميات، لكنه يسقط الفوقية، ويستبدلها بالانتباه باحترام لكل من الزوجين. إذا كان الزبون يتعشى وحده، كان (فنسنت) يختار التصرف بمودة ويظهر ودوداً ومتحدثاً، ولطيفاً.

لكن (فنسنت) كان يحتفظ بخدعة الاحتجاج ضد مصلحته الخاصة للمجموعات الكبيرة من 8 إلى 12 فرداً. كان أسلوبه هنا متسماً بالدهاء. عندما يأتي دور أول شخصٍ ليطلب، وعادة ما تكون سيدة، كان يسارع بتمثيل دوره. بغض النظر عما تطلبه، كانت استجابته هي نفسها: كان حاجبه يتغضن، ويده تدور حول دفتر الطلبات، وبعد أن ينظر بسرعة وراء كتفه ليتأكد من غياب رئيسه ينحني متآمراً على الطاولة ليقول بصوت يسمعه الجميع: «أخشى أن هذا الصنف ليس ممتازاً الليلة كما هو في العادة. هل أستطيع أن أوصيكم بدلاً منه بكذا أو كذا؟» (يقترح (فنسنت) هنا زوجاً من عناصر القائمة أرخص بما يقارب خمسين سنتاً من الطبق الذي اختاره الزبون في البداية) «هذان الصنفان ممتازان الليلة».

بهذه العملية الوحيدة، قام (فنسنت) بتشغيل عدة مبادئ مهمة من مبادئ التأثير. حتى الذين لم يتبعوا نصيحته أحسوا أنه قَدم لهم معروفاً بتقديم معلومات قيمة لمساعدتهم في اختيار الطلب. أحس الجميع بالامتنان، لذلك صار مبدأ التبادل يعمل لصالحه عندما يأتي دورهم لتحديد إكراميته. لكن بالإضافة إلى زيادة نسبة الإكرامية، وضعت تلك الحركة (فنسنت) في موقع يزيد فيه من حجم طلبات الطاولة. جعلته يمثل سلطة في تقويم ما يقدمه المطعم اليوم؛ كان يعرف بوضوح ما هو جيد أو سيئ هذه الليلة. الأكثر من ذلك -وهنا يأتي دور تظاهره بالمحاجة ضد مصلحته الخاصة- تجعله حركته مُخبراً موثوقاً؛ لأنه نصح بأطباق أرخص قليلاً من الطلب المبدئي. بدلاً من ملء جيوبه، بدا وكأنه حريص على مصلحة الزبون.

حسب المظاهر جميعها، بدا فوراً شخصاً عليماً وصادقاً. لقد أعطته هذه المجموعة من الصفات مصداقية كبيرة. وكان (فنسنت) سريعاً في استغلال ميزة صورته البديعة. عندما كانت المجموعة تنتهي من إعطاء طلباتها من الطعام، كان يقول: «حسن جداً، وهل تريدون مني أن أقترح أو أختار لكم المشروب المناسب لوجباتكم؟» لقد شاهدت المشهد يتكرر كل ليلة تقريباً، كان هناك ثبات واضح في استجابة الزبائن - ابتسامات، هز الرؤوس، وفي معظم الأحيان موافقة كاملة.

كنت أستطيع، حتى من موقعي البعيد، أن أقرأ أفكارهم من وجوههم. كان يبدو أنهم يقولون: «بكل تأكيد، أنت تعرف ما هو جيد هنا، ومن الواضح أنك إلى جانبنا. أخبرنا ماذا نطلب». كان (فنسنت)، الذي يعرف الأفضلية التي حظي بها، يتظاهر بالسرور ويستجيب باختيار مشروبات ممتازة (وغالية). كان مقنعاً بأسلوب مماثل عندما يأتي وقت اختيار الحلويات. كان الزبائن الذين قد لا يريدون تناول الحلويات أو يريدون المشاركة مع الآخرين، يتحولون لطلب حصة كاملة عند سماع وصف (فنسنت) الجذل لكعكة آلاسكا أو القشدة المخفوقة بالشكوكولاته. من يمكن أن نصدق في نهاية المطاف أكثر من خبير ثبتت خبرته وبرهن على صدقه؟

استطاع (فنسنت) بجمع عناصر التبادل والسلطة الموثوقة في مناورة رشيقة واحدة أن يزيد زيادة كبيرة كلاً من نسبة إكراميته والمبلغ الأصلي الذي تحسب عليه. كانت عوائده من هذه الخدعة كبيرة حقاً. لكن لاحظوا أن معظم الربح جاء من عدم الاهتمام ظاهرياً بمصلحته الخاصة. خدم التظاهر بالمحاجة، عكس مصالحه المادية مصالحه هذه خدمة ممتازة.

تقرير قارئ

من رجل أعمال شاب

«كنت قبل سنتين أحاول بيع سيارتي القديمة؛ لأنني اشتريت سيارة جديدة. مررت يوماً بمتجر بيع للسيارات المستعملة وقد كتبت لوحة تقول:

سوف نبيع سيارتك بسعر أفضل. فكرت ﰲ نفسي أن هذا هو بالضبط ما أريده؛ لذا توقفت للتحدث مع صاحب المتجر. أخبرته أنني أريد نحو ثلاثة آلاف دولار ثمناً لسيارتي القديمة، فقال: إنه يظن أنني يجب أن أطلب أكثر، لأن ثمنها يقدّر على الأقل بثلاثة آلاف وخمس مئة. أصابني ذلك بالدهشة، لأن طريقة تعاملهم كانت أنه كلما زاد الثمن الذي أحصل عليه مقابل السيارة، نقصت كمية المال التي تبقى لهم بعد بيعها. لذلك عندما كانوا يخبرونني أن أزيد ما أطلبه عن ثلاثة آلاف دولار، كانوا يقطعون من أرباحهم الخاصة. كما ﰲ مثالك عن (فنسنت) النادل، كان يبدو أنهم يحاجون ﰲ عكس مصلحتهم الخاصة حتى أنظر إليهم على أنهم مصدر موثوق للسلطة؛ لكنني لم أدرك ذلك إلّا بعد وقت طويل. على كل حال، وافقت على فكرة صاحب المتجر بأن سيارتي كانت تقدّر بأكثر مما ظننت ﰲ البداية، وحددت الثمن الذي أطلبه بثلاثة آلاف وخمس مئة.

«بعد أن وضعوا سيارتي عندهم يومين من الزمن، اتصلوا ليقولوا: إن هناك شخصاً مهتماً بشرائها، لكن الثمن كان باهظاً قليلاً بالنسبة له. هل أقبل بأن أخفض السعر مئتين لأبيع السيارة؟ وافقت؛ لأنني كنت مقتنعاً بأنهم مخلصون ﰲ تقديم مصلحتي. اتصلوا ﰲ اليوم الثاني ليقولوا: إن الشاري لم يحصل على التمويل اللازم، لذلك ألغى الصفقة. تلقيت ﰲ أثناء الأسبوعين اللاحقين مكالمتين من المتجر يطلبون ﰲ كل منهما أن أخفض السعر مئتي دولار لضمان البيع لشارٍ ما. وافقت ﰲ كل من المرتين؛ لأنني كنت لا أزال أعتقد بأنهم صادقون. لكن ﰲ كل مرة كان البيع المزعوم يلغى. شعرت بما يكفي من الشك لأتصل بصديق تعمل عائلته ﰲ مجال بيع السيارات. قال: إن هذه خدعة قديمة مصممة لتجعل البائعين أمثالي يخفضون السعر الذي يطلبونه إلى أسعار منخفضة جداً، مما يعطي التاجر ربحاً كبيراً عندما يبيع السيارة ﰲ النهاية».

«لذلك ذهبت إلى المتجر وأخذت سيارتي. بينما كنت أغادر، كانوا لا يزالون يحاولون أن يقنعوني بإبقائها؛ لأن لديهم «زبوناً جاهزاً» هم متأكدون أنه سيشتري السيارة إذا خفضت السعر مئتين دولار».

نستطيع مرة أخرى أن نرى في تقرير القارئ هذا، تأثير مبدأ التباين مجتمعاً مع مبدأ المصلحة الأولية. في هذه الحالة، بعد أن حدد سعر 3500 كان يبدو كل هبوط بمقدار 200 دولارٍ زهيداً بالمقارنة.



الفصل السابع

الندرة

دور القلة

الطريقة لحب شيء ما هي إدراك أنه قد يُفقد

ج. ك. تشيسترتون

مدينة ميسا في ولاية أريزونة ضاحية من ضواحي منطقة فينكس التي أعيش فيها. ربما كان أوضح ملامح ميسا هو وجود جالية من طائفة المورمون -ثاني أكبر تجمع بعد مدينة سولت ليك- ووجود معبد ضخم للطائفة يقع على أرض منسقة بإتقان في مركز المدينة. مع أنني كنت معجباً بالمناظر وفن العمارة من بعيد، لم يكن لدي الاهتمام الكافي لدخول المعبد إلى أن قرأت مقالة في الجريدة تتحدث عن قسم داخلي خاص في معبد طائفة المورمون، لا يحق لأحد الدخول إليه سوى الأعضاء المخلصين في الطائفة. تمنع رؤية هذا القسم على من يحتمل تحوله إلى ديانة الطائفة. لكن هناك استثناءً واحداً لتلك القاعدة. على مدى عدة أيام بعد إعادة ترميم المعبد من جديد، يسمح لغير الأعضاء بالتجول في كامل البناء، بما في ذلك المنطقة المحظورة.

ذكرت الصحيفة أن معبد ميسا قد انتهى لتوه من الترميم وأن الترميم، كان واسعاً بما يسمح رسمياً بتصنيفه على أنه «جديد» حسب معايير الكنيسة. لذلك وعلى مدى أيام قليلة فقط، سيسمح للزائرين من غير أعضاء الطائفة أن يروا المنطقة من المعبد المحرمة

عادة عليهم. أتذكر تماماً تأثير المقالة عليّ: فكرت مباشرة في القيام بجولة. لكن عندما اتصلت بصديق أسأله إذا كان يريد مرافقتي، فهمت شيئاً غيّر قراري بالسرعة نفسها التي اتخذته فيها.

بعد أن رفض صديقي الدعوة، سألني لماذا أبدو مصمماً جداً على الزيارة. كنت مجبراً على الرد بأنني: لا، لم أكن أفكر في زيارة المعبد من قبل، وأنه ليس لدي أسئلة عن ديانة طائفة المورمون أريد الإجابة عنها، وأنني غير مهتم عامة بفن عمارة أماكن العبادة، وأنني لم أتوقع أن أجد شيئاً مذهلاً أو مثيراً أكثر مما أراه في المعابد والكنائس والكاتدرائيات الأخرى في المنطقة. بدا واضحاً لي وأنا أتحدث أن الإغراء الخاص للمعبد له سبب واحد: إذا لم أرَ المنطقة المحظورة قريباً، فإنني لن أحظى بالفرصة نفسها أبداً. أصبح شيء ليس له جاذبية خاصة عندي على حين غرة شيئاً أكثر جاذبية بكثير فقط لأنه، قريباً، لن يكون متوافراً.

منذ مواجهتي لمبدأ الندرة -الذي يقول: إن الفرص تصبح أكثر قيمة لدينا عندما يقل توافرها- بدأت ألاحظ تأثير المبدأ في طيف واسع من أفعالي. على سبيل المثال، كثيراً ما أقطع محادثة أجريها وجهاً لوجه للرد على مكالمة شخص مجهول. يملك المتصل في هذه الحالة صفة قاهرة، لا يملكها من يتحدث معي وجهاً لوجه: احتمالية عدم التوافر. إذا لم أرد على المكالمة، فقد أضيعها (وأضيع المعلومات التي تحملها) إلى الأبد. لا يهم إن كانت المحادثة التي أجريها فاتنة ومهمة - أكثر مما يمكن أن أتوقعه منطقياً من المكالمات العادية. مع كل رنة هاتف لا أجيب عليها، يصبح الحصول على مضمون المكالمة أبعد منالاً. لذلك السبب، وفي تلك اللحظة أريد الرد على المكالمة أكثر من أي شيء آخر.

تؤدي فكرة الخسارة المكنة دوراً كبيراً في اتخاذ الناس لقراراتهم. في الواقع، يبدو أن الناس يحرَّضون بفكرة فقدان شيء أكثر من فكرة كسب شيء له القيمة نفسها. على سبيل المثال، أصحاب المنازل الذين يقال لهم: كم سيخسرون بسبب عدم عزل المنزل حرارياً عزلاً كافياً أكثر احتمالاً لأن يعزلوا المنزل بالمقارنة مع أصحاب المنازل الذين يقال لهم: كم سيوفرون من المال. وجد الباحثون في الحقل الطبي نتائج مماثلة: إن الكتيبات التي ترجو من النساء الشابات أن يتقصين وجود سرطان الثدي عن طريق

فحص أنفسهن أكثر نجاحاً إذا كانت حجتها مبنية على مقدار الخسارة الذي تتعرض له المرأة (مثلاً، «يمكن أن تفقدي عدة مزايا صحية إذا لم تصرفي خمس دقائق من وقتك كل شهر للقيام بفحص نفسك»)[1].

يعرف جميع هواة جمع الأشياء، من هواة جمع بطاقات لعبة البيسبول (كرة القاعدة) إلى هواة جمع التحف الأثرية، تأثير مبدأ الندرة في تحديد قيمة عنصر ما. وهي قاعدة عامة، إذا كان الشيء نادراً، أو على وشك أن يصبح نادراً تصبح قيمته أكبر. هناك ظاهرة تسمى «الخطأ الثمين» تقدم صورة واضحة عن أهمية الندرة في سوق الأشياء المجموعة. تكون الأشياء المعيبة أحياناً أكثر الأغراض قيمة – طابع بريدي غير واضح أو قطعة نقدية مصكوكة مرتين. وهكذا، مع أن الطابع البريدي الذي يحمل صورة (جورج واشنطن) بثلاثة أعين غير سليم تشريحياً وغير جميل في منظره، فإن هواة جمع الطوابع يسعون وراءه جرياً. هناك سخرية نتعلم منها هنا: عدم الكمال الذي يجعل الشيء تافهاً يمكن أن يجعله اقتناءً قيماً عندما يحوله إلى شيء نادر.

من الطبيعي، مع تأثير مبدأ الندرة بهذا الشكل القوي على القيمة التي نعطيها للأشياء، أن محترفي كسب المطاوعة سوف يقومون بعملياتهم الخاصة المرتبطة بهذا المبدأ. ربما كانت وسيلة «العدد المحدود» أوضح هذه العمليات التي تستعمل مبدأ الندرة. يُخبر الزبون أن هناك كمية محدودة من منتج ما، وأنه لا يمكن ضمان بقائها مدة طويلة. في المدة التي كنت أبحث فيها إستراتيجيات المطاوعة عن طريق اختراق المؤسسات المختلفة، شاهدت وسيلة العدد المحدود تطبق بشكل متكرر في طيف واسع من الحالات: «لم يعد هناك أكثر من خمس سيارات مكشوفة لها هذا المحرك في الولاية. وعندما تذهب، ينتهي أمرها؛ لأننا لم نعد نصنعها بعد الآن». «هذه واحدة من قطعتي الأرض في موقع زاوية الباقيتين اللتين لم تباعا في كامل المشروع. لن تريد القطعة الثانية؛ لأنها مكشوفة بشكل سيئ بالاتجاه الشرقي الغربي». «قد تريد أن تفكر جدياً بشراء أكثر من حقيبة اليوم؛ لأن الإنتاج قد تراجع كثيراً، ولا ندري متى سيأتينا مزيد من الحقائب».



الشكل 7-1

العيوب التي تصنع ثروة

يحمل باري (فينتيش) قطعة الدولار الورقية التي اشتراها من أمين صندوق بمبلغ 400 دولار. حتى بهذا السعر، لا يعد السيد (فينتيش) الشريك في شركة ميدوست المالية غبياً. لقد طبعت القطعة الورقية خطأ دون رقم متسلسل، أو أختام حكومية مما يجعلها أكثر قيمة من السعر الذي دفعه.

تكون المعلومات المتعلقة بالعدد المحدود صحيحة أحياناً، وتكون كاذبة في أحيان أخرى. لكن القصد في الحالات جميعها هو إقناع الزبائن بندرة العنصر، ومن ثم زيادة قيمته في أعينهم. أعترف أنني أعجبت حاسداً بالذين استطاعوا أن يجعلوا هذه الوسيلة البسيطة تنجح بطرق وأشكال متنوعة. لكنني أعجبت خصوصاً بنمطٍ معينٍ أخذَ المقاربة الأساسية إلى أقصى حدودها المنطقية ببيع شيء من البضاعة في أقصى حالات ندرتها

- عندما يبدو أنها لم تعد موجودة. شاهدت هذه الوسيلة تستعمل بأكمل صورها في متجر لبيع الأدوات كنت أدرسه، حيث كان 30-50 % من البضاعة معروضاً للبيع. افترضوا أنه بدا من بعيد أن زوجاً وزوجة مهتمان إلى حد متوسط بشراء شيء ما. هناك عدة دلائل تشير إلى مثل ذلك الاهتمام - فحص أدق من المعتاد للمعدات، نظرة عابرة لكتيب التعليمات المرافق للمعدات، مناقشة أمام المعدات، لكن دون وجود محاولة لطلب أحد البائعين للحصول على مزيد من المعلومات. بعد أن يرى البائع الزوجين منهمكين بهذه الصورة، يقترب ويقول: «أرى أنكما مهتمان بهذا النموذج هنا، وأنا أعرف لماذا؛ إنها آلة رائعة بسعر ممتاز. لكن للأسف، لقد بعتها لزوجين آخرين قبل أقل من عشرين دقيقة. وإذا لم أكن مخطئاً، فإنها آخر آلة لدينا».

تظهر خيبة أمل الزبونين على وجهيهما بوضوح. بسبب عدم توافرها، تزداد جاذبية الآلة فوراً. السياق النموذجي هو أن أحد الزبونين يسأل إذا كان هناك احتمال وجود آلة أخرى لم تبع في المخزن الخلفي، أو المستودع، أو في متجر آخر. يسمح البائع بهذه الفكرة، «ربما، هذا احتمال وارد. أستطيع أن أتحقق. لكن أفهم أن هذا هو النموذج الذي تريدانه، وإذا استطعت أن أؤمنه لكم بهذا السعر، فسوف تشتريانه؟ هنا يكمن جمال الوسيلة. طلب من الزبونين، حسب مبدأ الندرة، أن يلتزما بشراء الآلة عندما بدت في أقل حالات توافرها - ومن ثَمّ أكثر حالات الرغبة بها. يوافق كثير من الزبائن على الشراء في هذا الوقت الفريد الغالي. لذلك عندما يعود البائع (دوماً) مبشراً بإيجاد قطعة إضافية مخزونة من الآلة، فإنه يأتي ومعه قلم وعقد بيع في يده. قد تجعل المعلومات، التي تفيد بأن النموذج المرغوب متوافر، بعض الزبائن، فيبدون أقل انجذاباً للمنتج مرة أخرى[2]. لكن الصفقة التجارية قد قطعت شوطاً أطول مما يسمح لمعظم الناس بالنكث. لا يزال قرار البيع الذي تم اتخاذه، والالتزام به علناً في مرحلة مصيرية أبكر قائماً. لذلك فهم يشترون.

هناك وسيلة ذات قرابة بوسيلة العدد المحدود هي وسيلة «آخر موعد» التي يحدد فيها موعد رسمي ما لفرص الزبون في الحصول على ما يقدمه محترف كسب المطاوعة. تماماً مثل تجربتي مع الحجرة الخاصة في معبد طائفة المورمون، كثيراً ما يجد الناس أنفسهم يقومون بما لا يرغبون القيام به عادة لمجرد أن الوقت السانح للقيام به قد بدأ بالنفاد. يجعل التاجر الماهر هذا الميل عند الناس مربحاً بتنظيم مواعيد أخيرة للزبائن والإعلان

عنها -شاهدوا مجموعة قصاصات من أمثال هذه الإعلانات الصحفية في الشكل7-3- لتوليد اهتمام لم يكن موجوداً من قبل. كثيراً ما تحصل حالات مركّزة من هذه الحالات في الدعاية للأفلام السينمائية. لاحظت مؤخراً أن أحد أصحاب دور السينما استطاع استعمال مبدأ الندرة ثلاث مرات مختلفة في خمس كلمات فقط بقصد واحد حين كتب: «حصري، مواعيد محدودة تنتهي قريباً!».

المسلوب خداعاً

بقلم بيتر كير

نيويورك تايمز

التي قدمت تقريراً عن الموضوع في العام الماضي.

قال روبرت أبرامز المدعي العام لولاية نيويورك الذي تابع أكثر من عشر حالات من عمليات غرفة الغلاية في السنوات الأربع الماضية: «إنهم يستخدمون عنواناً باهراً في شارع وول ستريت. ويستعملون الكذب والخداع لجعل الناس يُغرقون أموالهم في خطط متنوعة تبدو ساحرة. يُقنع الزبائن أحياناً باستثمار مدخرات حياتهم».

قال (أورستس جيه. ميهالي) نائب المدعي العام لولاية نيويورك المسؤول عن مكتب أمن المستثمرين وحمايتهم: إن الشركات كثيراً ما تعمل على ثلاث مراحل. يقول ميهالي: تأتي أولاً «مكالمة الافتتاح» التي يعرف فيها مندوب المبيعات نفسه على أنه يمثل لشركة تحمل اسماً وعنواناً يبدوان مذهلين. يسأل المندوب ببساطة عن إمكانية إرسال مطبوعات الشركة.

تتضمن المكالمة الثانية كما يقول (ميهالي) لعبة تسويقية. يصف المندوب الأرباح الهائلة التي ستجنى. ثم يخبر الزبون أنه لم يعد بالإمكان القيام بالاستثمار. يقول: تعطي المكالمة الثالثة الزبون الفرصة للحصول على الصفقة. وتعرض بدرجة كبيرة من الإلحاح.

يقول ميهالي: «الفكرة هي تدلية جزرة أمام وجه المشتري ثم إبعادها عن ناظريه. الهدف هو جعل الشخص يريد الشراء سريعاً. دون أن يفكر كثيراً بالأمر». يقول (ميهالي): إن البائع يلتقط أنفاسه في المكالمة الثالثة ويخبر الزبون أنه «جاء مسرعاً لتوه من قاعة المتاجرات».

أقنعت هذه الوسائل (غولبان) بالإسهام بمدخرات حياته. قال (غولبان): إنه في عام 1979 اتصل به شخص غريب مراراً وأقنعه أن يرسل حوالة بمبلغ 1756$ إلى نيويورك لشراء الفضة. بعد سلسلة أخرى من المكالمات الهاتفية داهنه لإرسال أكثر من 6000$ لشراء النفط الخام. أرسل في النهاية 9740$ أخرى لكن الأرباح لم تأتِ أبداً.

يتذكر (غولبان). «لقد سقط قلبي. لم أكن جشعاً. تمنيت فقط أياماً أفضل». لم يستعد (غولبان) خسائره أبداً.

الشكل 7-2

خداع الندرة

لاحظوا كيف استخدم مبدأ الندرة في أثناء المكالمتين الثانية والثالثة لجعل (غولبان) «يشتري دون التفكير كثيراً في الأمر».

هناك نمط من وسيلة الموعد الأخير مفضل عند البائعين الذين يلحون في البيع وجهاً لوجه؛ لأنه يحمل أنقى أشكال الموعد الأخير لاتخاذ القرار: الآن. كثيراً ما يُخبر الزبائن أنه ما لم يتخذوا قراراً فورياً بالشراء، فإنهم سيضطرون لشراء العنصر بسعر أعلى، أو لن يكونوا قادرين على شرائه أبداً. قد يُخبر الشخص الذي يريد الانتساب لنادي صحة بدنية أو الشخص الذي يريد شراء سيارة أن الصفقة التي يعرضها مندوب المبيعات صالحة لذلك الوقت فقط؛ إذا ترك الزبون المكان، فإن الصفقة ستلغى. تلح إحدى شركات بيع صور الأطفال المكبّرة على الأهل لشراء أكبر عدد يقدرون عليه من الصور ونسخها، لأن «أماكن التخزين المحدودة تجبرنا على حرق صور أطفالكم غير المبيعة أثناء 24 ساعة». قد يقول بائع المجلات المتجول من باب إلى آخر: إن البائعين في منطقة الزبون متواجدون مدة يوم واحد فقط، بعد ذلك سيغادرون بعيداً – وستغادر معهم فرصة الزبون بشراء عروض مجلاتهم. أُعطي مندوبو بيع آلات تنظيف سجاد، تسللت بينهم، تعليمات بالادعاء: «هناك عدد كبير من الناس يجب أن أزورهم، لذلك ليس عندي وقت لأزور كل عائلة سوى مرة واحدة. تنص سياسة الشركة على أنه حتى لو قررت فيما بعد أن تشتري هذه الآلة، لا يمكنني أن أعود لأبيعك إياها». هذا، بالطبع، مجرد هراء؛ هدف الشركة ومندوبيها هو البيع، وسيسرهم أن يلبوا أي زبون يتصل طالباً زيارة ثانية. وكما شرح مدير المبيعات للمتدربين، لم يكن للهدف الحقيقي من زعم عدم القدرة على العودة أي صلة بتخفيض عبء مواعيد الزيارات المزدحم. بل الهدف هو «عدم السماح للزبون المحتمل أن يأخذ وقته ويفكر في الصفقة، عن طريق تخويفه بالاعتقاد أنه لا يمكن أن يشتري البضاعة فيما بعد، مما يجعله يريد البضاعة الآن».

التفاعل النفسي

الدليل إذاً واضح. إن اعتماد محترفي كسب المطاوعة على الندرة بوصفه سلاحاً من أسلحة التأثير كثير، وواسع الطيف، ومتكرر ومتنوع. كلما وجدنا هذه الحالة مع سلاح من أسلحة التأثير يمكننا أن نشعر بالتأكيد أن المبدأ المعني له تأثير كبير على توجيه الأفعال البشرية. تأتي القوة في حالة مبدأ الندرة من مصدرين أساسيين. الأول هو الألفة. كما في أسلحة التأثير الأخرى، يستمد مبدأ الندرة قدرته من ضعفنا تجاه الطرق المختصرة.

الضعف كما هو في الأسلحة الأخرى، ضعف يمكن فهمه. في هذه الحالة، بما أننا نعرف أن الأشياء التي يصعب الحصول عليها أغلى ثمناً عادة من الأشياء التي يسهل الحصول عليها، نستطيع في كثير من الأحيان أن نستعمل توافر الشيء للمساعدة على تحديد قيمته بسرعة وبطريقة صحيحة. وهكذا، بما أن قوة مبدأ الندرة تكمن في أنه إذا اتبعناه نكون عادة مصيبين بشكل فاعل[3].



الشكل 7-3

لا تنتظر!

آخر فرصة لقراءة هذا قبل أن تقلب الصفحة

(ROBERT B. CIALDINI)

بالإضافة إلى ذلك، هناك مصدر ثانوي للقوة ضمن مبدأ الندرة: مع تناقص الفرص، نفقد حريتنا؛ ونحن نكره أن نفقد الحرية التي نتمتع بها. إن الرغبة في الحفاظ على الامتيازات هي أساس نظرية التفاعل النفسي التي وضعها عالم النفس جاك بريهم لشرح الاستجابة البشرية التي تتمثل بنقص التحكم بالنفس. حسب هذه النظرية، كلما قُيدت أو هُددت إرادتنا جعلتنا حاجتنا للحفاظ على حريتنا نريد هذه الحرية (إضافة

إلى البضائع والخدمات المترافقة معها) أكثر من أي وقت مضى. لذلك عندما تتدخل الندرة -أو أي شيء آخر- بحرية وصولنا إلى بعض الأشياء، فإننا نستجيب بمعاكسة ذلك التدخل بالرغبة بملكية الأشياء، ومحاولة ملكيتها أكثر من أي وقت سابق[4].

مع أن لب النظرية يبدو بسيطاً، فإن فروعها وجذورها الملتفة تمتد امتداداً واسعاً في قسم واسع من البيئة الاجتماعية. من حديقة حب الشباب، إلى غابات الثورات المسلحة، إلى فواكه المتاجر، يمكن أن نفسر قسماً كبيراً من سلوكنا بفحص تفرعات التفاعل النفسي. لكن قبل أن نبدأ بمثل هذا الفحص، من المفيد أن نعرف متى يبدأ البشر بإظهار الرغبة بالمكافحة ضد القيود على حرياتهم.

تعقّب علماء النفس هذا الميل في بداية السنة الثالثة من الحياة - وهي سنة يعرف الأهل أنها صعبة، وكثيراً ما يسمى الأطفال في هذه السنة «أطفال السنتين الرهيبين». يمكن لمعظم الأهل أن يشهدوا على تطور نمط معاند بوضوح في سلوك أطفالهم في تلك المرحلة. يبدو أن الأطفال بعمر السنتين فنانون في مقاومة ضغط الوسط الخارجي، خاصة الأهل: اطلب منهم شيئاً، ويفعلون عكسه؛ أعطهم لعبة ويريدون غيرها؛ احملهم ضد إرادتهم وسيتملصون ويتلوون كي تنزلهم، أنزلهم ضد رغبتهم وسيخدشون ويضربون كي تحملهم.

أوضحت دراسة أجريت في فرجينية إيضاحاً جميلاً، نمط أطفال السنتين الرهيبين ضمن الصبية الذين يبلغون 24 شهراً من العمر. رافق الصبية أمهاتهم إلى غرفة تحتوي على لعبتين لهما الجاذبية نفسها. كانت اللعبتان ترتبان دوماً، بحيث تكون واحدة أمام الحاجز البلاستيكي الشفاف والأخرى خلفه. بالنسبة لبعض الصبية، كان ارتفاع الحاجز قدماً واحداً فقط - لا يشكل حاجزاً حقيقياً للحصول على اللعبة الموجودة خلفه، حيث إن الصبية يمكن أن يصلوا إليها بسهولة من الأعلى. لكن بالنسبة للصبية الآخرين، كان الحاجز بارتفاع قدمين، مما يعيق وصول الطفل عملياً إلى لعبة من اللعبتين إلّا إذا دار حول الحاجز. أراد الباحثون أن يروا متى يلمس الأطفال اللعب في تلك الظروف. كانت نتائجهم واضحة. عندما كان الحاجز أصغر من أن يعيق الوصول

إلى اللعبة الموجودة خلفه، لم يكن الأطفال يبدون أي تفضيل لأي من اللعبتين؛ كانت تلمس اللعبة الموجودة أمام الحاجز وسطياً بسرعة تماثل سرعة لمس اللعبة خلف الحاجز. لكن عندما كان الحاجز كبيراً بما يكفي لتشكيل عقبة حقيقية، ذهب الأطفال مباشرة نحو اللعبة خلف العائق، لامسين إياها ثلاث مرات أكثر من اللعبة التي لا عائق أمامها. أظهر الصبية إجمالاً في هذه الدراسة استجابة أطفال السنتين الرهيبين لتقييد حرياتهم: التحدي الصارخ[5].

لماذا يجب أن يظهر التفاعل النفسي بعمر السنتين؟ ربما كان الأمر يتعلق بتغير جوهري يمر به الأطفال في ذلك العمر. لا يعودون ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مجرد امتداد للوسط الاجتماعي؛ بل ينظرون إلى أنفسهم على أنهم كيانات محددة وانفرادية ومستقلة[6]. يجلب مفهوم الاستقلال الذاتي معه مفهوم الحرية. الشخص المستقل، شخص له اختياراته؛ وسيريد الطفل الذي أدرك حديثاً أنه شخص مستقل أن يستكشف أبعاد هذه الخيارات. لذلك ربما يجب ألّا ندهش أو نتضايق عندما يعاند الطفل بعمر السنتين إرادتنا على الفور. لقد بدؤوا ينظرون لأنفسهم بمنظور جديد وبهيج على أنهم كيانات بشرية مستقلة. يجب أن تُسأل الآن أسئلة حيوية عن الإرادة والحقوق والتحكم. قد يفهم الميل للصراع من أجل أي حرية وضد أي تقييد، على أنه بحث عن معلومات. باختبار حرياتهم إلى أقصى حد (وفي الوقت نفسه اختبار صبر أهلهم) يحاول الأطفال توقع المَواطِن التي يتحكم فيهم والمواطن التي يمكن لهم أن يتحكموا هم في غيرهم. كما سنرى لاحقاً، يعطي الآباء الحكماء معلومات ثابتة على الدوام.

مع أن عمر أطفال السنتين الرهيبين هو أوضح عمر للتفاعل النفسي، فإننا نظهر ميلاً قوياً للثورة ضد القيود على حرية تصرفنا طوال حياتنا. لكن هناك عمراً آخر يبرز واضحاً يأخذ فيه هذا الميل شكلاً متمرداً خاصةً: عمر المراهقة. كما في عمر السنتين، تتميز هذه المرحلة بظهور شعور باستقلال الشخصية. يتمثل الأمر بالنسبة للمراهقين بالخروج من مرحلة الطفولة التي يتلازم فيها تحكم الأهل إلى دور الكهل والحقوق والواجبات الملازمة له. ليس من المدهش أن المراهقين يميلون للتركيز على الحقوق أكثر من الواجبات التي لهم وعليهم، ككهول شباب. كذلك ليس من المدهش أن فرض السلطة

الأبوية التقليدية في هذه الأوقات يعطي رد فعل عكسي؛ سوف يتسلل المراهقون ويكيدون ويقاتلون لمنع محاولات مثل هذه السيطرة.

لا توجد ظاهرة تظهر نوعية الأثر الارتدادي لضغط الأهل على سلوك المراهقين أكثر من الظاهرة التي تعرف «بتأثير روميو وجولييت». كما نعلم، كان (روميو مونتاغ) و(جولييت كابولت) شخصيتين لهما مصير مأساوي من شخصيات (شكسبير) هلكا نتيجة صراع بين عائلتيهما. بتحدي المراهقَين لجميع محاولات عائلتيهما فصلهما عن بعضهما، فازا بلم الشمل الخالد عبر انتحارهما المزدوج. أقصى إثبات للإرادة الحرة.

طالما كانت شدة مشاعر وتصرفات المراهقَين مصدر تساؤل وحيرة لمشاهدي المسرحية. كيف يمكن لهذا الإخلاص الاستثنائي أن يتشكل بمثل هذه السرعة لدى زوج من اليافعين؟ قد يفسر الرومانسيون ذلك بحب نادر وكامل. لكن عالم الاجتماع قد يشير إلى دور تدخل الأهل والتفاعل النفسي الذي يمكن أن ينتج عنه. ربما لم يكن شغف (روميو) و(جولييت) في البداية عارماً، بحيث يتخطى الحواجز الشديدة التي صنعتها العائلتان. ربما بدلاً من ذلك، اشتعل الشغف إلى الحرارة البيضاء بسبب وضع تلك الحواجز. هل من المعقول أن الشابين، لو تركا لمزاجهما، لما اشتعل حبهما لأكثر من مجرد حب مراهقة عابر؟

بما أن القصة خيالية، فإن مثل هذه الأسئلة تبقى أسئلة نظرية بالطبع، وأي جواب عليها جواب افتراضي. لكن من الممكن أن نسأل ونجيب بتأكد أكثر عن الأسئلة المرتبطة بروميويات وجولييتات العصر الحديث. هل يقوم الشابان اللذان يعانيان من تدخل الأهل بإلزام نفسيهما التزاماً أشد بالرابطة بينهما، ويقعان أعمق في الحب؟ أظهرت دراسة أجريت على 140 زوجاً من المراهقين في كولورادو أن هذا ما يحصل تماماً. وجد الباحثون في الواقع أنه على الرغم من أن تدخل الأهل كان يرتبط ببعض المشكلات في العلاقة بينهما -نظر الأبوان إلى بعضهما نظرة أكثر نقداً، وذكر كل منهما عدداً أكبر من مظاهر السلوك السلبي عند الآخر- فإن هذا التدخل جعل أيضاً المحبين يرتبطان

بحب أعظم، ويرغبان في الزواج. في أثناء سير الدراسة، مع زيادة تدخل الأهل كانت تزيد تجربة الحب؛ ومع ضعف تدخل الأهل كانت العواطف الرومانسية تضعف عادة[7].

مع أن تأثير (روميو) و(جولييت) على مراهقي العصر الحديث قد يبدو لطيفاً – للمراقبين من الخارج– يمكن أن تكون الملامح الأخرى لتفاعل المراهقين مأساوية. كانت الرسالة الأساسية للحملة الإعلانية الضخمة لسجائر فيرجينية الرفيعة لأكثر من عقد من الزمن هي، أن النساء «قد قطعن شوطاً طويلاً» من الأيام القديمة التي كانت الحياة الاجتماعية الطبيعية تتطلب منهن أن يكن خاضعات ومهذبات، ويتصرفن بوصفهن سيدات. توحي الإعلانات بأن المرأة يجب ألّا تشعر بعد الآن أنها مقيدة بقيود ذكورية ومتخلفة في استقلاليتها، وبالتحديد في حريتها للتدخين. هل كانت الرسالة ناجحة في تحريض تمرد على القيود القديمة على الجمهور المقصود؟ أعطت إحصاءات مزعجة جواباً مؤسفاً: في أثناء مدة الحملة الطويلة، ازداد عدد مدخني السجائر في مجموعة بشرية واحدة فقط في الولايات المتحدة – الشابات المراهقات.

لذلك، فإن التفاعل النفسي، يسري لدى أطفال السنتين، ولدى المراهقين في سطح تجاربهم، مضطرباً وقوياً على الدوام. أما بالنسبة لبقيتنا، فإن مجمع طاقة التفاعل يبقى هادئاً ومغطى، وينفجر مثل المرجل في بعض اللحظات أحياناً.

مع ذلك، تظهر هذه الانفجارات نفسها بعدد من الطرق المثيرة للدهشة لا تهم طلاب دراسة السلوك البشري فحسب؛ بل واضعي القوانين وصانعي السياسات أيضاً.

على سبيل المثال، هناك الحالة القديمة لمدينة كينيسو في جورجية، وهي المدينة التي وضعت قانوناً يطلب من كل مقيم كهل أن يمتلك مسدساً وذخيرة، تحت التهديد بالسجن مدة 6 أشهر وغرامة 200$. جميع مظاهر قانون الأسلحة في كينيسو تجعله هدفاً مباشراً للتفاعل النفسي: الحرية التي يقيدها القانون، حرية مهمة، قديمة، متأصلة يشعر معظم المواطنين الأمريكيين أنها حق لهم. الأكثر من ذلك، تم تمرير القانون من قبل مجلس مدينة كينيسو بأدنى حد من المشاركة العامة. تتنبأ نظرية التفاعل في مثل هذه

الظروف، أن يطيع عدد قليل فقط من سكان المدينة الذين يبلغ عددهم 5400 القانون. مع ذلك تؤكد التقارير الصحفية أن بيع السلاح ازدهر في كينيسو بعد صدور القانون بثلاثة أسابيع إلى أربعة.

كيف يمكن أن يكون مثل هذا التناقض الظاهري مع مبدأ التفاعل ممكناً؟ يمكننا تفسير ذلك إذا نظرنا بإمعان أكبر إلى أولئك الذين كانوا يشترون الأسلحة في كينيسو. أظهرت المقابلات التي أجريت مع أصحاب متاجر الأسلحة أن مشتري الأسلحة لم يكونوا من سكان كينسيو على الإطلاق، بل كانوا زواراً أُغري كثير منهم بالشهرة المترافقة مع شراء أول سلاح له في كينيسو. لخصت (دونا غرين)، صاحبة متجر وصف في إحدى المقالات الصحفية على أنه «بقالية أسلحة»، الوضع بوضوح: «الأعمال مزدهرة، لكن معظم الأسلحة تباع لأشخاص من خارج البلدة. لم يأتِ إلاّ شخصان أو ثلاثة من السكان المحليين لشراء سلاح طاعة للقانون». لذلك أصبح بيع الأسلحة نشيطاً في كينسيو بعد إصدار القانون، لكن ليس بين الأشخاص الذين كانوا معنيين به؛ لقد عصوا بمجملهم القانون. مال فقط الأشخاص الذين لم تتقيد حريتهم في الموضوع للعيش في كنفه.

حصلت حالة مشابهة قبل عقد من الزمن على بعد عدة مئات من الأميال جنوب كينيسو عندما فرضت مقاطعة ديد (التي تضم ميامي) في ولاية فلوريدة قانوناً يمنع استعمال -وملكية!- مستحضرات التنظيف التي تحتوي على الفوسفات. اكتشفت دراسة أجريت لتحديد التأثيرات الاجتماعية للقانون تأثرين متوازيين من قبل سكان ميامي. تمثل الأول، بما يتماشى مع ما يبدو أنه تقليد في ميامي، بلجوء عدد من سكان ميامي إلى التهريب. ركب الجيران والأصدقاء في بعض الأحيان في «قوافل صابون» انطلقت إلى المقاطعات المجاورة لتحميل مواد التنظيف الفوسفاتية. سرعان ما بدأ الناس بالتخزين؛ وفي غمرة الهوس التي تصاحب عادة المخزّنين، ذُكر أن بعض العائلات خزّنت ما يكفي عشرين سنة من منظفات الفوسفات.

كانت الاستجابة الثانية للقانون ألطف وأعم من التحدي الصريح الذي يبديه المهربون والمخزّنون. أثار الميل، للحصول على ما لم يعد مملوكاً، معظم سكان ميامي إلى النظر

للمنظفات الفوسفاتية نظرة أفضل مما كانوا ينظرون إليها على أنها منتج. كان تقويم سكان ميامي للمنظفات الفوسفاتية بالمقارنة مع سكان تامبة الذين لم يتأثروا بقوانين مقاطعة ديد، إنها فاعلة أكثر في الماء البارد، وإنها مبيّضات أفضل ومنضّرات أعطر، وإنها أقوى على البقع. حتى إنهم صاروا يعتقدون بعد إصدار القانون أن منظفات الفوسفات تنسكب انسكاباً أسهل، بالمقارنة مع ما يعتقده سكان تامبا[8].

هذا النوع من الاستجابة مميز للأشخاص الذين فقدوا حرية متأصلة، وهو ضروري جداً لفهم كيفية عمل التفاعل النفسي والندرة، علينا. عندما تتقيد حريتنا تجاه أمر ما، يصبح العنصر أقل توافراً ونشعر بزيادة الرغبة فيه. لكننا نادراً ما ندرك أن التفاعل النفسي يجعلنا نريد العنصر أكثر مما كنا نريده من قبل؛ كل ما نعرفه هو أننا نريد ذلك العنصر. لكننا بحاجة لتعليل رغبتنا بذلك العنصر، لذلك نبدأ بإعطائه صفات إيجابية لنعلل الرغبة. من الطبيعي في نهاية المطاف أن نفترض أنه إذا أحس شخص ما بالانجذاب نحو شيء ما، فإن سبب ذلك هو مزايا ذلك الشيء. كان ذلك افتراضاً خاطئاً في حالة قانون مقاطعة ديد الذي يمنع الفوسفات - وفي الحالات الأخرى من التقييد الحديث للتوافر. لم تكن المنظفات الفوسفاتية، بعد أن مُنعت، تنظف ولا تبيض ولا تنسكب أفضل مما كانت عليه قبل الحظر. نحن فقط نشعر بأنها أفضل؛ لأننا نجدها مرغوبة أكثر من قبل.

لا يقتصر الميل إلى إرادة ما منع، ومن ثم الشعور بأنه أجدر بالاقتناء، على صابون التنظيف. لا يقتصر ذلك الميل أبداً في الحقيقة على السلع، بل يمتد أيضاً إلى المعلومات المحظورة. من الضروري في هذا العصر، الذي أصبحت فيه القدرة على اقتناء وخزن والتعامل مع المعلومات تقرر بصورة متزايدة مدى الثروة والقوة، أن نفهم كيف نتأثر عادة لمحاولات حظر أو تقييد حصولنا على المعلومات. على الرغم من توافر معطيات كثيرة عن تأثرنا بأنواعٍ عديدةٍ من المواد التي يمكن أن تُحظَر -العنف في وسائل الإعلام، الإباحية، البيانات السياسية المتطرفة- من المدهش أنه لا يوجد سوى قليل من الأدلة على كيفية تأثرنا بحظر هذه الأشياء. لحسن الحظ، فإن نتائج الدراسات القليلة التي أجريت على هذا الموضوع متوافقة كثيراً. إن استجابتنا لحظر المعلومات، تقريباً دون

أي استثناء، هي زيادة الرغبة في الحصول على تلك المعلومات، وميل أكثر إيجابية إليها بالمقارنة مع قبل الحظر[9].

الأمر المحير في نتائج حظر المعلومات ليس أن أفراد الجماهير يريدون الحصول عليها أكثر مما كانوا يريدونه من قبل؛ لأن هذا يبدو طبيعياً. المدهش أنهم يصبحون مؤمنين أكثر بتلك المعلومات، مع أنهم لم يحصلوا عليها أيضاً. على سبيل المثال، عندما علم طلاب كارولاينة الشمالية أن الخطابات التي تعارض مهاجع الطلاب المختلطة في الحرم الجامعي سوف تمنع، أصبحوا أكثر معارضة لفكرة المهاجع المختلطة. أصبحوا بذلك متعاطفين مع حجج الخطابات حتى قبل أن يسمعوها. يجعلنا هذا نفكر بالاحتمالية المقلقة أن أشخاصاً أذكياء ذكاءً خاصاً، لديهم موقف ضعيف، أو لا يحظى بالشعبية، يستطيعون أن يجعلونا نوافق على موقفهم بترتيبهم لحظر رسالتهم. السخرية هنا هي أنه بالنسبة لمثل هؤلاء الناس -أعضاء الجماعات السياسية المتطرفة على سبيل المثال- ليست أفضل وسيلة، هي نشر أفكارهم غير الرائجة، بل هي جعل هذه الأفكار محظورة، ومن ثم نشر أخبار حظرها. ربما كان واضعو دستور هذه البلاد علماء مخضرمين في علم النفس الاجتماعي بقدر ما كانوا مؤيدي حرية مدنية، وأوفياء عندما كتبوا فقرة التعديل الأول للدستور، التي تسمح بحرية واسعة للرأي. ربما كانوا يحاولون برفضهم تقييد حرية الرأي، تقليل فرص الأفكار السياسية الجديدة بكسب الدعم عن طريق المسار غير المنطقي للتفاعل النفسي.

ليست الأفكار السياسية النوع الوحيد من الأفكار الذي يخضع للتقييد. كثيراً ما يتم تقييد المواد الجنسية. مع أن أخبار الضغط العادي الذي يمارسه الآباء ومجموعات المواطنين لحظر المحتويات الجنسية للمواد التعليمية، ليست مثيرة مثل أخبار اقتحام الشرطة الذي يحصل في بعض الأحيان لمتاجر الكتب أو دور العرض، فإن هذا الضغط يتراوح من حظر كتب تعليم الثقافة الجنسية والصحة الجنسية إلى منع كتب الجنس الموجودة على رفوف المكتبات المدرسية. نوايا كل من الطرفين في الصراع طيبة، والموضوعات ليست بسيطة، حيث إنها تتضمن أشياء مثل الأخلاق والفن، وإشراف الأهل

على المدارس وحريات التعديل الأول. لكن من وجهة نظر نفسية بحتة، قد يرغب أولئك الذين يفضلون الحظر الشديد أن يفحصوا بدقة نتائج الدراسة التي أجريت على طلاب جامعة بوردو[10]. عرض على الطلاب إعلانات لرواية. تضمنت نسخة الإعلان التي قدمت لنصف الطلاب عبارة: «كتاب للكهول فقط، لا يسمح إلاّ لعمر 21 أو أكثر»؛ لم تتضمن النسخة التي قرئت على النصف الثاني مثل هذه الجملة. عندما طلب الباحثون من الطلاب فيما بعد أن يعبروا عن شعورهم تجاه الكتاب، اكتشفوا نفس نمط ردة الفعل الذي لاحظناه في المحظورات الأخرى: الذين أخبروا بالحظر (1) أرادوا أكثر قراءة الكتاب (2) اعتقدوا أنهم سيحبون الكتاب أكثر من الذين كانوا يعتقدون أنه لا يوجد أي حظر على قراءتهم للكتاب.

قد يتم الجدال بأنه على الرغم من أن هذه النتائج قد تكون صحيحة لعيّنة صغيرة من طلاب الكليات ذوي الميول الجنسية، وأنها قد لا تنطبق على الطلاب في المراحل الإعدادية والثانوية التي يدور فيها صراع منهاج التعليم الجنسي. هناك عاملان يجعلاني أشك بمثل هذا الجدال. أولاً: يذكر علماء النفس التطوري أن الرغبة لمجابهة تحكم الكهول تبدأ، بوصفها نمطاً عام، في وقت باكر من المراهقة في سنوات بدايتها. لاحظ مراقبون من غير العلماء أيضاً الظهور الباكر لهذه الميول المعارضة القوية. يخبرنا الدارسون أن (شكسبير) جعل (روميو) بعمر 15، و(جولييت) بعمر 13. ثانياً: إن نمط التأثر الذي أظهره طلاب جامعة بوردو ليس فريداً، ومن ثم لا يمكن أن يعزى لأي انشغال واسع بالجنس قد يكون مميزاً لطلاب الكليات. هذا النمط عام للقيود المفروضة من الخارج عامة. كان لتقييد توافر الكتاب التأثيرات نفسها التي حصلت بسبب حظر منظفات الفوسفات في فلوريدة، أو حظر الخطاب في كارولاينة الشمالية: أصبح الناس المعنيون يرغبون أكثر بالعنصر المحظور، وأصبحوا نتيجة لذلك يشعرون بأنه أفضل.

يصرح أولئك الذين يدعمون الحظر الرسمي للمواد الجنسية في المناهج المدرسية أن هدفهم هو تقليل توجه المجتمع -خاصة المراهقين منهم- نحو الإثارة الجنسية. لا

يملك المرء سوى أن يتساءل على ضوء دراسة بوردو، ومحتويات الأبحاث الأخرى عن فرض القيود إذا كان الحظر الرسمي المستعمل لهذا الهدف يناقض الهدف نفسه. إذا كنا نصدق مضمون الأبحاث، فإننا نجد أن الحظر سيزيد على الأغلب رغبة الطلاب بالمواد الجنسية، ومن ثم سينظرون إلى أنفسهم على أنهم أشخاص يحبون مثل هذه المواد.

يجعلنا «الحظر الرسمي» عادة نفكر في الحظر على المواد السياسية أو الجنسية؛ لكن هناك نوعاً آخر من الحظر الرسمي لا نفكر فيه بالطريقة نفسها، ربما لأنه يأتي بعد حصول الحدث. كثيراً ما يُقدم دليل أو شهادة في المحاكمات التي يوجد فيها هيئة محلفين، ثم يقرر القاضي أنه لا يمكن أن يستعمل، ويطلب من هيئة المحلفين تجاهله. قد ينظر للقاضي من هذا المنظور على أنه يطبق حظراً، حتى لو كان نمط الحظر هذا غير مألوف. إعطاء المعلومات لهيئة المحلفين ليس ممنوعاً -يكون الوقت قد فات على ذلك- الممنوع هو استعمال هيئة المحلفين لهذه المعلومات. ما مدى فاعلية توجيهات القاضي؟ وهل من المحتمل أنه، بالنسبة لأعضاء هيئة المحلفين، قد يؤدي الإعلان عن عدم السماح، في الواقع، إلى حصول تفاعل نفسي يؤدي إلى استعمال هيئة المحلفين لتلك المعلومات استعمالاً أقوى؟

كانت تلك هي الأسئلة التي سُئلت في مشروع بحث واسع النطاق على المحلفين في كلية الحقوق في جامعة شيكاغو. أحد أسباب فائدة هذه الدراسة في تقديم المعلومات هي أن المشاركين كانوا فعلاً أشخاصاً قاموا بمهام المحلفين، ووافقوا أن يكونوا أعضاء في «هيئة محلفين تجريبية» شكلها الباحثون. سمع أعضاء هيئة المحلفين التجريبية هؤلاء أشرطة تسجيل للأدلة من محاكمات سابقة، وتناقشوا كما لو كانوا يقررون الحالة. سمع ثلاثون من هؤلاء المحلفين هذه الدراسة، التي تهمنا من حيث الحظر الرسمي، حالة سيدة أصيبت بالأذى عندما صدمتها سيارة يقودها ذَكَرٌ متهم بالقيادة المتهورة. لم تكن النتيجة الأولى للدراسة مثيرة للدهشة: عندما قال السائق: إن التأمين يغطيه، منحت هيئة المحلفين الضحية تعويضاً أعلى بمعدل 4000$ بالمقارنة مع الحالة التي يقول فيها: إنه غير مغطى بالتأمين (37000$ بالمقارنة مع 33000$)؟ وهكذا، كما كانت تشك شركات التأمين منذ

أمد طويل، يعطي المحلفون تعويضات أكبر للضحايا إذا كانت شركات التأمين ستدفع الفاتورة. لكن النتيجة الثانية للدراسة هي النتيجة المثيرة. إذا قال السائق: إنه مؤمَّن، وألغى القاضي الدليل على أساس أنه غير مقبول (آمراً هيئة المحلفين بتجاهله)، فإن أمر التجاهل يؤدي إلى أثر مرتد، وإعطاء تعويض بمعدل 46000$. وهكذا، عندما سمع بعض أعضاء هيئة المحلفين أن السائق مؤمَّن، زادوا تعويضات الأذية بمعدل 4000$. لكن عندما أخبر محلفون آخرون أنه يجب ألّا يستعملوا هذه المعلومات، استعملوها استعمالاً أكبر، رافعين معدل التعويض 13000$. لذلك يبدو أنه حتى الحظر الرسمي الصحيح في قاعة المحكمة يسبب مشكلات لمن يقوم بالحظر. نحن نتأثر هناك للحظر على المعلومات، كالعادة، بزيادة قيمة المعلومات المحظورة أكثر من قبل[11].

يسمح لنا إدراك أننا نقوّم المعلومات الممنوعة أن نطبق مبدأ الندرة على مجالات أوسع من السلع المادية. ينطبق المبدأ على الرسائل والاتصالات والمعلومات أيضاً. نستطيع أن نرى من هذا المنظور أنه، لا يلزم أن تكون المعلومات محظورة كي نزيد من قيمتها؛ يكفي أن تكون نادرة. لذلك حسب مبدأ الندرة، نجد معلومات ما أكثر إقناعاً، إذا ظننا أننا لا نستطيع الحصول عليها في مكان آخر. إن فكرة أن المعلومات الحصرية معلومات أكثر إقناعاً، فكرة مركزية في تفكير اثنين من علماء النفس، (تيموثي بروك) و(هاوارد فرومكن)، اللذين وضعا «نظرية السلع» في تحليل الإقناع[12].

يأتي أقوى دعم أعرفه لنظرية (بروك) و(فورمكن) من تجربة صغيرة أجراها أحد طلابي. كان الطالب في ذلك الوقت رجل أعمال ناجح، يملك شركة استيراد لحم البقر، عاد إلى الدراسة للحصول على تمرين متطور في التسويق. بعد أن تحدثنا في مكتبي في أحد الأيام عن ندرة المعلومات وحصريتها، قرر أن يجري دراسة يستعمل فيها مندوبي المبيعات الذين يعملون لديه. تم الاتصال بزبائن الشركة - المشترين من المتاجر، أو منافذ بيع الطعام الأخرى كالعادة من قبل مندوب المبيعات، وطلب منهم شراء البضائع بأحد ثلاث طرق. سمعت المجموعة الأولى من الزبائن عرض البيع العادي قبل أن يطلب منهم شراء السلع. سمعت المجموعة الثانية العرض العادي نفسه إضافة إلى معلومات تفيد بأن

مخزون البقر المستورد سيصبح نادراً في الأشهر القادمة. تلقت المجموعة الثالثة عرض البيع العادي، ومعلومات عن قلة مخزون البقر أيضاً؛ لكنهم أخبروا أيضاً أن المعلومات عن قلة الموارد ليست معلومات متوافرة للجميع - قالوا: إن المعلومات جاءت من مصادر حصرية للشركة. وهكذا لم يُخبَر الزبائن الذين تلقوا عرض البيع الأخير أن توافر المنتج محدود فحسب، بل أخبروا أيضاً أن المعلومات المتعلقة بذلك غير متوافرة للعامة - سوء الحظ بالندرة المزدوجة.

سرعان ما اتضحت نتائج التجربة عندما بدأ مندوبو مبيعات الشركة يلحون على صاحب الشركة أن يشتري مزيداً من لحم البقر؛ لأنه لم يعد هناك مخزون كافٍ لتلبية جميع الطلبات الواردة إليهم. اشترى الزبائن الذين أخبروا بقلة توافر لحم البقر ضعف الكمية بالمقارنة مع الزبائن الذين تلقوا عرض البيع العادي فقط. لكن الازدهار الحقيقي في المبيعات حصل ضمن مجموعة الزبائن الذين سمعوا عن الندرة القادمة عبر معلومات «حصرية». اشتروا ستة أضعاف الكمية التي اشتراها الزبائن الذين سمعوا العرض العادي فقط. يبدو أن حقيقة أن الأخبار التي تحمل نبأ الندرة هي بحد ذاتها نادرة في جعل هذه الأخبار مقنعة إقناعاً خاصاً[13].

الظروف المثالية

كما في أسلحة التأثير الفاعلة الأخرى، مبدأ الندرة فاعل في أوقات معينة أكثر من أوقات أخرى. هناك إذاً مشكلة عملية مهمة هي إيجاد متى يمارس مبدأ الندرة عمله علينا بأقصى ما يمكن. يمكن أن نتعلم الكثير في هذا المجال من تجربة صممها عالم علم النفس الاجتماعي (ستيفن وورتشيل)[14]. كانت الطريقة الأساسية التي استعملها وورتشيل وفريق أبحاثه بسيطة: أعطي المشاركون في دراسة على ما يفضله المستهلكون، كعكاً محلى يحتوي على قطع شوكولاته صغيرة من وعاء، وطلب منهم أن يتذوقوها ويقوموا جودتها. كان الوعاء عند تقديمه لنصف المقومين يحتوي على عشر قطع؛ بينما كان يحتوي عند تقديمه للنصف الآخر على قطعتين. كما يمكن أن نتوقع من مبدأ الندرة، عندما كانت

قطعة الكعك المحلى واحدة من قطعتين متوافرتين فقط، كان التقويم أفضل من التقويم في حال وجود عشر قطع. تم تقويم الكعك المحلى قليل التوافر على أنه أكثر رغبة بتناوله في المستقبل، وأكثر جاذبية على أنه عنصر استهلاكي، وأبهظ ثمناً من الكعك المحلى المطابق له المتوافر بكمية وفيرة.

مع أن هذا النمط من النتائج يقدم تأكيداً واضحاً لمبدأ الندرة، فإنه لا يخبرنا بأي شيء لا نعرفه سابقاً. مرة أخرى نجد أن العنصر الأقل توافراً مرغوب أكثر ويقوم على أنه أفضل. تأتي القيمة الحقيقية من دراسة الكعك المحلى هذا من نتيجتين إضافيتين. دعونا نلقي نظرة عليهما كلاً على حدة، حيث إن كلاً منهما يستحق تفكيراً ملياً.

* * *

تتضمن أولى هذه النتائج التي تستحق الاهتمام تبديلاً طفيفاً لطريقة التجربة الأساسية. بدلاً من تقويم الكعك المحلى في ظروف الندرة المستمرة، أعطي بعض المشاركين الوعاء الذي يحتوي على عشر قطع أولاً، ثم استبدل الوعاء بالآخر الذي يحتوي على قطعتين. وهكذا، قبل تناول أي مضغة، رأى بعض المشاركين أن الكمية المتوافرة من الكعك المحلى انخفضت إلى مخزون نادر. عرف مشاركون آخرون ندرة المخزون منذ البداية، حيث إن عدد القطع في الوعاء بقي ثابتاً على قطعتين. كان الباحثون بهذه الطريقة يبحثون عن جواب يتعلق بنوع الندرة: هل نقوم أكثر الأشياء التي أصبحت قليلة التوافر حديثاً، أو الأشياء التي نعرف دوماً أنها نادرة؟ كان الجواب في تجربة الكعك المحلى واضحاً. أحدث التحول من الوفرة إلى الندرة استجابة أكثر إيجابية تجاه الكعك المحلى بالمقارنة مع الندرة الثابتة.

تنطبق فكرة أن الندرة الحديثة نمط من الندرة أكثر قوة على حالات تتجاوز حدود تجربة الكعك المحلى. على سبيل المثال، حدد علماء الاجتماع أن هذه الندرة هي السبب الأساسي للاضطرابات، والعنف السياسيين. ربما كان أبرز مؤدي لهذه الحجة (جيمس

سي. دافيس) الذي يقول: إننا نجد الثورات تحصل على الأغلب عندما يتبع مدةَ تحسن الظروف الاقتصادية والاجتماعية تحول قصير حاد في تلك الظروف. لذلك ليس الناس المعدومون -الذين أصبحوا يجدون حرمانهم جزءاً من النظام الطبيعي للأمور- هم الذين يسهل تحريضهم على الثورة. يغلب أن يكون الثوار بدلاً من ذلك أولئك الذين تذوقوا على الأقل طعماً من الحياة الأفضل. عندما يصبح التحسن الاقتصادي والاجتماعي الذي عاشوه وأصبحوا يتوقعونه أقل توافراً فجأة، فإنهم يرغبون فيه أكثر من أي وقت سبق، وكثيراً ما يثورون بعنف لتحقيق ذلك[15].

جمع (دافيس) أدلةً مقنعةً لنظريته الجديدة من طيف واسع من حالات التمرد والثورة والحروب الداخلية، بما في ذلك الثورات الفرنسية والروسية والمصرية ومن الثورات المحلية مثل، تمرد «دور» في القرن التاسع عشر في جزيرة رود والحرب الأهلية الأمريكية، وشغب السود في الستينيات. في كل حالة من هذه الحالات، كان يتبع زمنَ الأحوال الجيدة مجموعةٌ من النكسات القاسية التي تنفجر بصورة عنف.

يمثل الصراع العرقي في مدن الولايات المتحدة في منتصف الستينيات حالة من هذه الأحوال يذكرها كثير منا. لم يكن غريباً في ذلك الوقت سماع سؤال، «لماذا الآن؟» لم يكن من المنطقي أنه في مدة تمتد ثلاث مئة سنة، أمضوا معظمها في العبودية وكثيراً من بقيتها في الحرمان، اختار الأمريكيون السود مرحلة الستينيات التي تتميز بالتقدم الاجتماعي للتمرد. يشير (دافيس) إلى أن العقدين اللذين أعقبا بداية الحرب العالمية الثانية جلبا مكاسب سياسية واقتصادية كبيرة للسكان السود. كان السود في الأربعينيات يواجهون قيوداً قانونية صارمة في مجالات مثل، السكن ووسائل النقل والتعليم؛ الأكثر من ذلك، حتى مع مقدار التعليم نفسه، كانت العائلة السوداء تكسب أقل بقليل، فقط من نصف ما تكسبه العائلة البيضاء. بعد خمسة عشر عاماً، كان كثير من ذلك قد تغير. أصبحت القوانين الفيدرالية تعد أنه من غير المقبول القيام بمحاولات رسمية أو غير رسمية لفصل السود في المدارس والأماكن العامة والسكن والوظائف. حصل تقدم كبير

في المزايا الاقتصادية أيضاً؛ ارتفع دخل العائلة السوداء من 56% إلى 80% من دخل العائلة البيضاء المماثلة في التعليم.

لكن بعد ذلك، حسب تحليل (دافيس) للظروف الاجتماعية، أصبح هذا التقدم السريع في وضع حرج بسبب الأحداث التي أفسدت التفاؤل المندفع الذي ميز السنوات الأولى. أولاً، تبين أن التغيرات السياسية والقانونية أسهل تطبيقاً بكثير من التغيير الاجتماعي. على الرغم من جميع القوانين المتطورة التي صدرت في الخمسينيات والستينيات، أحس السود أن معظم المناطق السكنية والوظائف والمدارس بقيت منفصلةً. لذلك أصبحوا يشعرون بالانتصارات التي تحققت في العاصمة واشنطن على أنها خسارةٌ في أحياء سكنهم. على سبيل المثال، بعد أربع سنوات من إصدار المحكمة العليا قرارها عام 1954 بدمج المدارس العامة، كان السود هدفاً لـ «530» عملية عنف (التهديد المباشر للأولاد السود وذويهم، تفجير القنابل، حرق البيوت) مصممة لمنع الاندماج في المدارس. ولّد العنف إحساساً بوجود نوع آخر من التراجع في عملية تقدم السود. لأول مرة منذ زمن بعيد قبل بداية الحرب العالمية الثانية حين كان الإعدام دون محاكمة قانونية بمعدل 78 مرة كل سنة، أصبح السود يشعرون بالقلق حيال الأمان الأساسي لعائلاتهم. لم يقتصر العنف على موضوع التعليم فقط. كثيراً ما كانت مظاهرات الحقوق المدنية في ذلك الزمن تواجه بحشود معادية – وبقوات الشرطة.

حصل أيضاً تراجع آخر – في تحسن مدخرات الجيب. انخفض دخل العائلة السوداء عام 1962 متراجعاً إلى 74% من العائلة البيضاء التي تتمتع بمستوى التعليم نفسه. حسب حجج (دافيس)، ليس أهم مظاهر نسبة 74% هو أنها تمثل تحسناً طويل الأمد في الثروة عن مستويات الأربعينيات، بل إنها تمثل انخفاضاً قصير الأمد عن مستويات منتصف الخمسينيات الوفيرة. حصل في السنة القادمة الشغب في بيرمنغهام، ثم بتتابع متزايد، عدد من المظاهرات العنيفة التي تنامت إلى جيشان كبير في واتس ونيوارك وديترويت.

كما هو الحال في النمط التاريخي المميز للثورات، كان السود في الولايات المتحدة أكثر تمرداً عندما تقلص تقدمهم طويل الأمد، إلى حد ما، عما كان عليه في بدايته. يقدم هذا النموذج درساً قيّماً لمن سيصبح حاكماً: عندما يتعلق الأمر بالحرية، إعطاء الحرية مدة من الزمن أخطر من عدم إعطائها على الإطلاق. المشكلة التي تواجه الحكومة التي تسعى لتحسين الحالة السياسية والاقتصادية لمجموعة مضطهدة هو أنها عندما تفعل ذلك تعطي حريات للمجموعة لم تكن موجودة من قبل. وإذا قلَّت هذه الحرية المعطاة، فسوف يكون هناك ثمنٌ باهظٌ تدفعه الحكومة.

يمكننا إذا أردنا البحث عن أدلة بأن هذه القاعدة الأساسية لا تزال سارية، أن ننظر إلى الحوادث القريبة التي حصلت في الاتحاد السوفييتي السابق. بدأ (ميخائيل غورباتشوف) بعد عقود من القمع يعطي السكان السوفييت حريات ومزايا وخيارات جديدة عبر سياسة الانفتاح وإعادة البناء. قامت مجموعة من المسؤولين في الحكومة والجيش وجهاز الأمن الذين أرّقهم المسار الذي تتجه إليه الأمور بانقلاب على (غورباتشوف)، ووضعوه تحت الإقامة الجبرية، وأعلنوا يوم 19 آب (أغسطس) عام 1991 أنهم استعادوا السلطة، وأنهم سوف يعيدون النظام القديم. تصور معظم الناس في العالم أن الشعب السوفييتي الذي عُرِف بإذعانه للاستعباد سوف يخضع كما كان يفعل دوماً. وصف محرر مجلة التايمز (لانس مورو) تأثره الشخصي بطريقة مماثلة: «بدا في البداية أن الانقلاب يطابق الوضع العادي. أظهرت نشرات الأخبار صدمة قاتمة، تبعها مباشرة شعور كئيب بالاستسلام: بالطبع، بالطبع، يجب أن يعود الروس إلى شخصيتهم الأساسية، إلى تاريخهم الخاص بهم. (غورباتشوف) وانفتاحه كانا أمرين شاذين، والآن نعود إلى الوضع العادي القاتل».



الشكل 7-4

دبابات لكن دون ضرب

عندما أثارت الأخبار التي تقول: إن رئيس الاتحاد السوفييتي (ميخائيل غورباتشوف) قد وضع تحت الإقامة الجبرية من قبل الانقلابيين الذين يخططون لإلغاء الحريات التي منحها مؤخراً، ثار غضب سكان موسكو فواجهوا الدبابات وتحدوا الانقلاب وربحوا ذلك اليوم.

(BORIS YURCHENKO, ASSOCLAED PRESS)

لكن تلك الأيام لم تكن أياماً عادية. بداية، لم يحكم (غورباتشوف) كما حكم القياصرة أو ستالين أو أي من الحكام القامعين الذين تعاقبوا بعد الحرب العالمية الثانية الذين لم يسمحوا للجماهير حتى بنفحة من الحرية. لقد قدم لهم بعض الحقوق والحريات. وعندما تهددت هذه الحريات التي أعطيت حديثاً ثار الناس كما يثور الكلب، الذي تحاول أن تأخذ قطعة عظم طازجة من فمه. في غضون ساعات من إعلان الانقلاب، نزل آلاف الناس إلى الطرقات، ونصبوا الحواجز، وواجهوا القوات المسلحة، وأحاطوا بالدبابات، وتحدوا حظر التجول. كانت الثورة سريعة جداً وواسعة جداً وموحدة في معارضتها لأي تراجع عن الانفتاح مما جعل الضباط المندهشين يتراجعون في غضون ثلاثة أيام ويتخلون عن مناصبهم ويطلبون الرحمة من الرئيس (غورباتشوف). لو كان الانقلابيون قد درسوا

التاريخ -أو علم النفس- لما دهشوا لتلك الموجة العارمة من المقاومة الشعبية التي ابتلعت انقلابهم. كان يمكن أن يتعلموا من أي من هذين العلمين الدرس نفسه: عندما تعطى الحرية لا يمكن أن تنتزع دون قتال.

تنطبق هذه الدروس على سياسة العائلة كما تنطبق على سياسة البلد. الوالد الذي يمنح امتيازات أو يعزز القواعد عشوائياً يدعو إلى التمرد بإعطائه الحرية عن غير عمد للأطفال. الوالدة التي تمنع تناول قطع الحلوى بين الوجبات أحياناً فقط، قد تخلق لدى الطفل حرية الحصول على هذه الوجبات السكرية الخفيفة. يصبح تطبيق القواعد أصعب بكثير في تلك المرحلة ومحط صراع؛ لأن الطفل لم يعد يفتقد فقط الحق الذي لم يكن يملكه؛ بل أصبح يفقد حقاً مملوكاً. كما رأينا في حالة الحريات السياسية وحالة الكعك المحلى مع قطع الشوكولاته (التي لها صلة خاصة بالنقاش الحالي)، يرغب الأشخاص بالأشياء أكثر عندما تصبح قليلة التوافر الآن بالمقارنة مع رغبتهم فيها عندما كانت نادرة بالأصل. لذلك يجب ألّا نندهش عندما يُظهر الباحثون أن الأهل الذين يفرضون النظام بطريقة غير ثابتة، لديهم عادة أطفال متمردون[16].

دعونا ننظر مرة أخرى إلى تجربة الكعك المحلى التي تعطينا معلومات أخرى عن الطريقة التي نرتكس فيها للندرة. كنا قد رأينا سابقاً من نتائج تلك الدراسة أن الكعك المحلى غير المتوافر قد قوِّم على أنه أفضل من الكعك المتوافر بكثرة، وأن الكعك الذي أصبح نادراً فجأة قد قوّم على أنه أفضل أيضاً. نبقى مع الكعك المحلى الذي أصبح نادراً فجأة. كان هناك قطع كعك محلى معينة قومت على أنها أفضل من القطع الأخرى جميعها: القطع التي أصبحت نادرة؛ لأن هناك طلباً عليها.

تذكرون أن المشاركين في التجربة، الذين جرّبوا الندرة اللاحقة قد أُعطوا وعاء يحتوي على عشر قطع استبدل بعدئذ بوعاء يحتوي على قطعتين فقط. لقد قام الباحثون بذلك في الواقع بطريقتين مختلفتين. شرح لبعض المشاركين أن بعض الكعك المخصص لهم أُخِذ لإعطائه لمقومين آخرين، لتوفير العدد اللازم للطلب المتزايد على القطع بين

الأشخاص موضع الدراسة. شرح لقسم آخر من المشاركين أن عدد القطع المقدمة لهم قد قُلّل، لأن الباحثين ببساطة قد أخطؤوا، وأعطوهم في الأصل الوعاء الخاطئ. أظهرت النتائج أن أولئك الذين أصبح عدد القطع المتوافرة لديهم نادراً بسبب الطلب الاجتماعي أحبوا الكعك أكثر بكثير من أولئك الذين قل توافر القطع لديهم عن طريق الخطأ. تم في الواقع تقويم القطع التي لم تعد متوافرة بسبب الطلب الاجتماعي على أنها مرغوبة أكثر من أي قطع أخرى في الدراسة.

تبين هذه النتائج أهمية المنافسة في ملاحقة الموارد المحدودة. لا نريد فقط نفس العنصر أكثر عندما يكون نادراً، بل نريده أكثر ما يكون عندما نكون في منافسة عليه. كثيراً ما يحاول مصممو الإعلانات استغلال هذا الميل الموجود فينا. نسمع في إعلاناتهم أن «الطلب الشعبي» على عنصر ما كبيرٌ جداً، بحيث إننا يجب أن «نسرع ونشتري» أو نشاهد حشداً من الناس يتدافع على أبواب متجرٍ كبيرٍ قبل بدء التنزيلات، أو نشاهد مجموعة من الأيدي تفرّغ بسرعة رفاً في متجر من محتوياته. يوجد في مثل هذه المشاهد أكثر من فكرة البرهان الاجتماعي الاعتيادي. لا تقتصر الرسالة فقط على أن المنتج جيد؛ لأن الأشخاص الآخرين يعتقدون أنه كذلك، بل توحي بأننا أيضاً في منافسة مباشرة عليه مع أولئك الأشخاص.

يخلق الشعور بالمنافسة على الموارد المحدودة خواص حافزة قوية. تشتعل غيرة الحبيب غير الآبه عند ظهور خصم منافس. لذلك نجد أن الأزواج الرومانسيين يكشفون (أو يخترعون)، لأسبابٍ إستراتيجية وجود معجب جديد. يعلّم مندوبي المبيعات أن يلعبوا اللعبة نفسها عند وجود مشترٍ لم يتخذ قراره بعد. على سبيل المثال، يتصل الوسيط العقاري الذي يحاول بيع منزل لزبون متردد محتمل «يقف عند سور المنزل» في بعض الأحيان ليخبره أن هناك مشترياً محتملاً آخر قد رأى المنزل وأعجب به، وحدد موعداً يوم غد؛ ليعود ويبحث شروط الشراء. عندما يكون وجود هذا المشتري الجديد أكذوبة ملفقة، كثيراً ما يوصف بأنه غريب يملك كثيراً من المال: من الأوصاف المفضلة، «مستثمر من خارج الولاية يشتري لأسباب تتعلق بالضرائب»، وطبيب وزوجته

انتقلا للعيش في المدينة. يمكن لهذه الوسيلة التي يطلق عليها في بعض الدوائر «إخافتهم للقفز فوق السور» أن تنجح نجاحاً باهراً. كثيراً ما تحوّل فكرة الخسارة أمام المنافس المشتري من متردد إلى متحمس.

هناك شيء يكاد أن يكون محسوساً في الرغبة بالحصول على العنصر المتنافس عليه. يذكر المتسوقون في تنزيلات المتاجر برسم الإغلاق أو في الصفقات الرابحة أنهم يتورطون عاطفياً في تلك الصفقات؛ لأنهم مشحونون بحمى المنافسة، يندفعون بأعداد كبيرة، ويتصارعون للحصول على سلع كانوا يحتقرونها لولا المنافسة. يخطر على البال عند رؤية ذلك السلوك «الأكل المسعور»الذي يتمثل بالأكل الشره غير المميِّز ضمن الجماعات الحيوانية. يستخدم صيادو السمك التجاريون هذه الظاهرة بإلقاء كمية متناثرة من الطعوم ضمن حشود أنواع معينة من السمك. سرعان ما تصبح المياه ساحة مليئة بالزعانف المسرعة، والأفواه المفتوحة التي تتنافس على الطعام. يوفر الصيادون في هذه المرحلة الوقت والمال، بإلقاء سنانير لا تحتوي على الطعوم في الماء؛ لأن السمك المسعور سوف يعض أي شيء الآن، بما في ذلك الخطافات المعدنية الفارغة.

هناك تشابه ملحوظ بين الطرق التي يُحدِث فيها صيادو السمك التجاريون، وأصحاب المتاجر تنافساً مسعوراً بين الناس الذين يريدون أن يتصيدوهم. ينثر الصيادون، كي يجذبوا ويثيروا الفريسة، طعوماً مبعثرة تسمى الجاذبات. لأسباب مماثلة، يعرض أصحاب المتاجر، الذين يطرحون تنزيلات كبيرة، صفقات ممتازة على بعض المواد المعروضة في إعلانات واضحة التي تسمى المواد الرائدة للخسارة. إذا قام الطعم، في كل من الحالتين بوظيفته، تحتشد جماعات كبيرة متلهفة للحصول عليه. في عجلتها لتحقيق المكاسب، سرعان ما تضطرب المجموعة، أو تعمى، بسبب الطبيعة التنافسية للموقف. يفقد البشر والسمك جميعاً المنظور فيما يريدون، ويبدؤون بالصراع على ما يتنافسون عليه مهما كان. يتساءل المرء إذا كانت سمكة التونة التي تلطم زعانفها على سطح المركب الجاف، وفي فمها فقط خطاف معدني، تشارك المشتري الذي يعود إلى منزله بحمولة اشتراها من المتجر حيرته، وهو يقول: «ماذا أصابني هناك؟».



الشكل 7-5

منافسة مُعدية

تخطو موظفة ساخطة في مخلفات تنزيلات إغلاق في متجر بيع أحذية رياضية، إذ ذُكر أن الزبائن «فقدوا صوابهم، حيث تشابكوا وتصارعوا مع بعضهم بعضاً على أحذية لم ينظروا أحياناً حتى في قياساتها».

إذا كنا نظن أن حمى المنافسة على الموارد المحدودة تحصل فقط في الحالات غير المعقدة من الحياة، كالتونة، والمشترين في تنزيلات المتاجر، يجب أن نفحص القصة التي توجد خلف قرار شراء مدهش اتخذه عام 1973 (باري ديلر) الذي كان نائباً للرئيس، ومسؤولاً عن وضع برامج الوقت الأساسي في شركة بث وطنية، لكنه تقدم منذ ذلك الوقت حتى أطلقت عليه مجلة التايمز لقب «الفاتح المعجزة» إشارة إلى نجاحه المذهل بوصفه رئيساً لشركة باراماونت بيكتشرز وشبكة فوكس التلفازية. وافق على دفع 3.3 مليون دولار لعرض تلفازي واحد لفيلم مغامرات بوسيدون (إله البحر عند الإغريق). يستحق هذا الرقم الاهتمام؛ لأنه يتجاوز أي سعر دفع سابقاً لعرض واحد لفيلم: مليونا دولار لفيلم باتون. كان المبلغ في الحقيقة ضخماً جداً إلى درجة أن شركة إيه.بي.سي توقعت أن تفقد مليون دولار عند عرض مغامرات بوسيدون. يتبين ذلك من تصريح بيل

ستروك، نائب رئيس شركة إن.بي.سي المسؤول عن البرامج الخاصة، في ذلك الوقت، «ليس هناك أي طريقة يستطيعون بها أن يستردوا أموالهم، لا طريقة على الإطلاق».

كيف يمكن لرجل أعمال خبير وماكر مثل (ديلر) أن يعقد صفقة ستسبب خسارة متوقعة بمليون دولار؟ قد يكمن الجواب في المظهر الثاني الذي تجدر رؤيته في الصفقة: كانت تلك أول مرة تعرض فيها الأفلام للبيع لشبكات التلفزة في المزاد العلني. لم يسبق أن اضطرت الشبكات التجارية الأساسية الثلاث إلى الصراع على موارد نادرة بمثل هذه الطريقة. كانت فكرة المزاد التنافسية الجديدة من بنات أفكار المنتج الاستعراضي المتقد (إيروين ألن) ونائب رئيس شركة «فوكس القرن العشرين» (ويليام سيلف) اللذين لا بد أنهما قد ابتهجا جداً بالحصيلة. لكن كيف يمكن أن نتأكد من أن نمط المزاد هو الذي أعطى سعر البيع المذهل، وليس القيمة التجارية للفيلم نفسه؟

تعطي بعض التعليقات التي ذكرها المشاركون في المزاد دليلاً مقنعاً. ظهر في البداية تصريح من الفائز، (باري ديلر)، يهدف إلى تحديد السياسة المستقبلية لشركته. قال بلغة بدا وكأنها لا تخرج إلاّ من بين الأسنان المصطكة أسفاً: «قررت شركة إيه.بي. سي فيما يتعلق بالسياسة المستقبلية أنها لن تدخل أبداً بعد اليوم في أي مزاد». كانت تعليقات روبرت وود، منافس ديلر الذي كان حينئذ رئيس شركة سي. بي. إس التلفازية الذي كاد يفقد صوابه ويزايد على منافسيه في شركتي إيه.بي.سي وإن.بي.سي، مفيدة أكثر:

> كنا في البداية متعقلين. قوّمنا الفيلم من حيث المكاسب التي سوف نجنيها منه، ثم سمحنا بمقدار معين فوق ذلك التقويم.
>
> لكن اُفتتِح المزاد وبدأت شركة إيه.بي.سي بمليوني دولار. زدت إلى 2.4 زادت إيه.بي.سي إلى 2.8 واشتعلت حمى المزاد. تابعت المزايدة كشخص فقد عقله. وصلت أخيراً إلى 3.2؛ وجاءت لحظة قلت فيها لنفسي: «يا إلهي! إذا حصلت عليه، فماذا سأفعل به؟» عندما زادت إيه.بي.سي على رقمي، كان شعوري الوحيد هو الارتياح.
>
> لقد تعلمت من هذا كثيراً»[17].

حسب (بوب ماكينزي) الذي أجرى المقابلة، كان (وود) يبتسم عندما ذكر عبارته الأخيرة: «لقد تعلمت من هذا كثيراً»، لا بد أن ديلر من شركة إيه.بي.سي حين صرح بأنه لن يدخل المزاد أبداً كان ينوي عدم دخوله فعلاً بعد اليوم. من المؤكد أن الشخصين قد تعلما شيئاً من «مزاد بوسيدون العظيم». لكن الدرس كلف أحدهما مليون دولار. لحسن الحظ، يوجد في القصة درس قيّم لنا أيضاً، وإن كان أرخص بكثير بالنسبة لنا. من المفيد أن نلحظ أن الشخص الذي تبسم كان هو الشخص الذي خسر الهدف الذي كانا يسعيان وراءه. قاعدة عامة، عندما ينجلي الغبار ونرى الخاسرين ينظرون، ويتكلمون كمنتصرين (والعكس بالعكس)، يجب أن نكون حذرين، خصوصاً من الظروف التي أثارت الغبار - في هذه الحالة، منافسة مفتوحة على مصدر نادر. كما يعرف مديرو شركات التلفاز الآن، يجب أن نتوخى حذراً شديداً عندما نواجه مركّباً خبيثاً من الندرة والمنافسة.



الشكل 7-6

(باري ديلر)

حتى «الفاتح المعجزة» الذي أدت قراراته الحكيمة إلى سلسلة من النجاح الباهر في مسلسلات التلفاز (الجذور، تاكسي، تشيرز، عائلة سيمبسون) وأفلام السينما (غريس، فلاشدانس، وحيد في المنزل) لم يكن على مستوى النزال مع الخليط المناسب من المنافسة والندرة.

(جيمس سميل، شركة غاليلا)

كيف نقول: لا؟

يسهل أن نشعر بشعور يحذرنا من ضغوط الندرة؛ لكن الأصعب بكثير أن نتصرف بناء على ذلك التحذير. جزء من المشكلة هو أن ردة فعلنا الاعتيادية تجاه الندرة يعيق من قدرتنا على التفكير. عندما نرى شيئاً نريده وقد أصبح أقل توافراً، يحصل لدينا اهتياج جسدي، خاصة في الحالات التي يوجد فيها تنافس مباشر. يندفع الدم إلى أدمغتنا، ويتحدد تركيزنا، وتجيش عواطفنا. يصعب في غمرة الهياج أن نكون هادئين وأن ندرس مقاربتنا للأمور. كما علّق (روبرت وود) في خضم مغامرة بوسيدون: «تعلق في هوس الأمر، في تسارعه. يخرج المنطق بعيداً من النافذة».

هذه إذاً الورطة التي نقع فيها: قد لا تكون معرفة آليات عمل ضغوط الندرة وأسبابها كافية لحمايتنا منها؛ لأن المعرفة أمر فكري، والعملية الفكرية مثبَّطة بتأثرنا العاطفي تجاه الندرة. قد يكون هذا في الواقع هو سبب الفاعلية القوية لوسائل الندرة. عندما تطبق هذه الوسائل تطبيقاً صحيحاً، يغلب ألّا يعمل خط دفاعنا الأول ضد السلوك الطائش -التحليل الدقيق للظروف-.

إذا كنا لا نستطيع أن نعتمد معلوماتنا عن مبدأ الندرة للتصرف بالسلوك الحذر المناسب، بسبب ظهور غيوم في صفاء تفكيرنا، فعلى ماذا نستطيع أن نعتمد إذاً؟ ربما نستطيع، باستعمال طرق تشابه طرق رياضة الجوجيستو، أن نستعمل الهياج نفسه موجهاً أساسياً لنا. نستطيع بهذه الطريقة أن نقلب قوة العدو إلى صالحنا. بدلاً من الاعتماد على تحليل فكري دقيق لكامل الوضع، قد نستطيع ببساطة أن ننتبه للهياج الداخلي الحشوي لتحذيرنا. إذا تعلمنا أن ننظر بحذر إلى شعور الهياج القوي في الظروف التي فيها مطاوعة لأحد، نستطيع أن نحذّر أنفسنا من احتمال وجود وسائل ندرة فاعلة في تلك الظروف، وأن ندرك الحاجة إلى التيقظ.

لكن افترضوا أننا قمنا بهذه الخدعة واستعملنا المد المرتفع للهياج كإشارة إلى الحاجة للتقدم بحذر. ماذا بعد ذلك؟ هل هناك معلومات أخرى نستطيع أن نستعملها لمساعدتنا

في اتخاذ قرار ملائم في مواجهة الندرة؟ إن مجرد إدراك أننا يجب أن نتحرك بحذر لا يخبرنا، في نهاية المطاف، بأي اتجاه يجب أن نسير؛ إنه يقدم لنا فقط السياق المناسب للقرار الصائب.

تتوافر، لحسن الحظ، معلومات يمكن أن نبني عليها القرار الصائب عن العناصر النادرة. تأتي هذه المعلومات، مرة أخرى، من تجربة الكعك المحلى المحتوي على قطع الشوكولاته التي اكتشف فيها الباحثون شيئاً يبدو غريباً، لكنه يبدو صحيحاً في أمر الندرة: على الرغم من أن قطع الكعك النادرة قومت على أنها مرغوبة أكثر، فإنها لم تقوم على أنها أفضل طعماً من القطع المتوافرة بكثرة. لذلك، على الرغم من زيادة الرغبة التي سببتها الندرة (قال المقومون: إنهم يريدون عدداً أكبر من الكعك النادر في المستقبل وإنهم مستعدون لدفع سعر أعلى لشرائها)، فإنها لم تجعل الكعك المحلى ألذ ولا أقل. توجد هنا نقطة مفيدة. لا تكمن السعادة في التمتع بالسلعة النادرة، بل باقتنائها. من المهم ألّا نخلط بين الأمرين.

يجب علينا، كلما واجهنا ضغوط الندرة التي تحيط ببعض العناصر، أن نواجه أيضاً السؤال الآتي: ماذا نريد من هذه العناصر؟. إذا كان الجواب هو أننا نريد الشيء للمزايا الاجتماعية والاقتصادية والنفسية المرتبطة باقتناء شيء نادر، فذلك حسن، فسوف تعطينا ضغوط الندرة مؤشراً جيداً على المبلغ الذي يجب أن ندفعه لشرائه - كلما قل توافره، زادت قيمته. لكننا في بعض الأحيان قد لا نريد الشيء لمجرد اقتنائه. قد نريده، بدلاً من ذلك، لقيمته في الاستعمال؛ نريد أن نأكله أو نشربه أو نلمسه أو نسمعه أو نقوده أو نستعمله بأي طريقة أخرى. من الضروري أن نتذكر هنا أن الأشياء النادرة ليس لها طعم ولا ملمس ولا شعور ولا مركوب ولا عمل أفضل بأي طريقة، لمجرد عدم توافرها.

مع أن هذه نقطة بسيطة، فكثيراً ما تغيب عنا عندما نشعر بالرغبة الجامحة التي توجد عادة نحو العناصر النادرة. يمكنني أن أعطي مثالاً عائلياً. كان شقيقي (ريتشارد) يدعم نفسه مادياً في أثناء سنوات دراسته، بتطبيق خدعة مطاوعة كانت تجلب له دخلاً جيداً، تعتمد على ميل معظم الناس لإغفال تلك النقطة البسيطة. كانت وسيلته في الواقع

فاعلة جداً إلى درجة أنه كان يعمل ساعات قليلة في نهاية الأسبوع للحصول على ذلك المال، موفراً بقية الوقت حراً للدراسة.

كان (ريتشارد) يبيع السيارات، لكن ليس في صالات العرض أو متاجر السيارات. كان يشتري سيارتين مستعملتين في نهاية الأسبوع عن طريق الصحف، ثم يبيعها دون إضافة أي شيء سوى الماء والصابون، بربح مقرر، عبر الصحف في الأسبوع الثاني. كان يحتاج للقيام بذلك إلى ثلاثة أمور. أولاً: كان يجب أن يعرف ما يكفي عن السيارات لمعرفة السيارة التي تباع بأخفض سعر لها في دليل أسعار السيارات المستعملة الأزرق والتي يمكن أن تباع بطريقة شرعية بسعر أعلى. ثانياً: حالما يحصل على السيارة، يجب أن يعرف كيف يكتب إعلاناً في الصحف يثير اهتماماً كبيراً من قبل الشارين. ثالثاً: حالما يصل الشاري، يجب أن يعرف كيف يستخدم مبدأ الندرة لتوليد رغبة قوية بالسيارة، ربما أكثر مما تستحق. كان (ريتشارد) يعرف كيف يقوم بهذه الأمور جميعها. لكن يكفي لغرضنا أن نفحص فنه في الأمر الثالث فقط.

كان يضع إعلانه لبيع السيارة التي اشتراها الأسبوع الماضي في صحيفة يوم الأحد. وبما أنه كان يعرف كيف يكتب إعلاناً جيداً كان يتلقى عدة مكالمات من مشترين محتملين صباح الأحد. كان يعطي كل زبون محتمل لديه اهتماماً كافياً لرؤية السيارة، أي موعداً لرؤية السيارة محدداً - نفس الموعد لجميع الزبائن. لذلك إذا كان ستة أشخاص مهتمين بالسيارة، كانوا يعطون جميعاً موعداً الساعة الثانية بعد الظهر، على سبيل المثال. مهدت هذه الوسيلة من المواعيد المتزامنة الطريق لمطاوعة لاحقة؛ لأنها تهيئ جو منافسة على موارد محدودة.

يبدأ أول زبون محتمل عادة بفحص السيارة، ويبدأ بالتصرف بالسلوك المعتاد لمن يشتري سيارة، كالإشارة إلى الخدوش أو العيوب والسؤال عما إذا كان السعر قابلاً للنقاش. لكن الوضع النفسي يتغير جذرياً عندما يأتي الشاري الثاني. يصبح توافر السيارة لأي من المشترين فجأة مقيداً؛ بسبب وجود الشخص الآخر. كثيراً ما يصر

الشخص الذي وصل أولاً، الذي ثار لديه، دون أن يدري، شعور المنافسة، على حقه بأولية اتخاذ القرار: «انتظروا لحظة، لقد وصلت هنا أولاً». إذا لم يذكر حقه، يقدمه له (ريتشارد). يخاطب (ريتشارد) الشاري الثاني قائلاً: «آسف، لكن هذا السيد كان هنا قبلك، لذلك هل أستطيع أن أطلب منك أن تنتظر لحظة على الطرف الثاني من الطريق على أن ينتهي من فحص السيارة؟ إذا قرر أنه لا يريدها، أو كان لا يستطيع أن يتخذ قراره، فسوف أريك السيارة».

يدعي (ريتشارد) أنه كان يستطيع رؤية الاهتياج الذي يظهر على وجه الشاري الأول. أُستبدل تقديره المتأني لمزايا السيارة ومحاسنها فجأة بقرار إما أن أشتريه الآن -أو- لا أبداً. صار ملزماً بالإسراع إلى اتخاذ قرار عن المصدر المتنافس عليه في وقت محدود. إذا لم يقرر شراء السيارة -بالسعر الذي عرضه (ريتشارد)- في غضون دقائق قليلة، فقد يخسر السيارة إلى الأبد لذلك الشخص... ذلك الشخص المتربص الذي جاء الآن وهو يقف هناك. أما الشخص الثاني، فيكون متهيجاً بنفس القدر، بسبب مزيج المنافسة، وقلة التوافر. ينتظر على طرف الطريق، متشوقاً بوضوح للوصول إلى الكتلة المعدنية التي أصبحت الآن مرغوبة جداً لديه. إذا لم يشترِ المشتري الأول السيارة، أو لم يتخذ قراراً بالسرعة الكافية، كان صاحب موعد الساعة الثانية الثاني جاهزاً للقفز عليها.

إذا لم تكن هذه الظروف وحدها كافية للحصول على قرار الشراء المرغوب مباشرة، فإن الفخ يغلق بالتأكيد بإطباق محكم حالما يصل صاحب موعد الساعة الثانية الثالث إلى الساحة. حسب (ريتشارد)، كانت المنافسة المتنامية أقوى عادة مما يستطيع المشتري الأول أن يحتمله. كان ينهي الضغط بسرعة إما بالموافقة على سعر (ريتشارد)، أو بترك المكان فجأة. في هذه الحالة، كان المشتري الثاني يسرع إلى انتهاز الفرصة لشراء راحة باله مع شعور شديد بالمنافسة مع ذلك الشخص... ذلك الشخص المتربص الذي جاء الآن، وهويقف هناك.

أخفق جميع المشترين الذين أسهموا في دفع فواتير دراسة أخي في الكلية في إدراك الحقيقة الأساسية المتعلقة بعمليات الشراء التي قاموا بها: كانت الرغبة الزائدة التي

دفعتهم للشراء غير مرتبطة أبداً بمزايا السيارة. هناك سببان أساسيان لهذا الفشل في الإدراك. أولاً: أدى الوضع الذي رتبه لهم (ريتشارد) إلى تفاعل عاطفي جعل من الصعب عليهم أن يفكروا تفكيراً صحيحاً. ثانياً: نتيجة لذلك، لم يتريثوا ليفكروا في أن السبب الذي جعلهم يريدون السيارة في الأصل هو استعمالها، وليس مجرد اقتنائها. وأن ضغوط المنافسة على الموارد النادرة التي طبقها عليهم (ريتشارد) أثرت في رغبتهم بالحصول على السيارة من حيث اقتناؤها فقط. لم تؤثر هذه الضغوط على قيمة السيارة من حيث غرضها الحقيقي الذي كانوا يريدونه منها.

إذا وجدنا أنفسنا مكتنفين بضغوط الندرة التي تدفعنا للمطاوعة في وضع ما، فإن أفضل استجابة نبديها هي التي تحصل على مرحلتين. حالما نشعر بمد الهياج العاطفي المتدفق من تأثيرات الندرة، فإننا يجب أن نستعمل تلك الزيادة في التهيج على أنها إشارة للتريث. لا مكان للانفعال المذعور المحموم في اتخاذ قرارات المطاوعة الحكيمة. يجب أن نهدئ أنفسنا، ونستعيد منظوراً منطقياً. حالما نفعل ذلك، نستطيع أن ننتقل للمرحلة الثانية بسؤال أنفسنا لماذا نريد العنصر المعني. إذا كان الجواب هو أننا نريده أصلاً بهدف اقتنائه، عندها يجب أن نستعمل توافره لمساعدتنا في تقويم كيف نريد أن ندفع مقابله. لكن إذا كان الجواب هو أننا نريده لوظيفته (أي أننا نريد شيئاً جيداً نقوده أو نشربه أو نأكله ... إلخ)، عندها يجب أن نتذكر أن العنصر المعني سوف يعمل بالجودة نفسها، سواء أكان نادراً أم متوافراً. ببساطة شديدة، نحتاج إلى تذكر أن الكعك المحلى النادر لم يكن أفضل طعماً.

تقرير قارئ

من سيدة في بلاكسبرغ في فيرجينيا

«التقيت يوم عيد الميلاد الماضي بشاب يبلغ 27 عاماً. كان عمري 19 سنة. ومع أنه لم يكن حقاً من النوع الذي أفضله، فقد خرجت معه، ربما لأن العادة كانت أن تخرج الفتاة مع رجل أكبر عمراً، لكنني لم أعره الاهتمام

حقاً، إلى أن أبدى أهلي قلقهم من عمره. كلما زاد ضغطهم عليّ، زاد وقوعي في الحب. استمر حبنا خمسة أشهر فقط، لكن ذلك كان أطول بأربعة أشهر مما كان ليستمر لو لم يقل أهلي شيئاً».

مع أن عهد (روميو) و(جولييت) قد مضى منذ أمد بعيد، يبدو أن تأثيره لا يزال حياً وفاعلاً، ويظهر بانتظام في أماكن مثل بلاكسبرغ في فيرجينيا.



خاتمة الكتاب

التأثير الفوري

موافقة بدائية في عصر آلي

أنا أتحسن، كل يوم، وبكل شكل

- إيميل كوي

أنا مشغول أكثر، كل يوم، وبكل شكل

- روبرت سيالديني

قديماً في الستينيات، أعد رجل يدعى (جو باين) برنامج حوارٍ تلفازي مثيرٍ للإعجاب عُرض من كاليفورنية. كان البرنامج مميزاً بسبب نمط باين الساخر والمجابه مع ضيوفه الذين كان معظمهم مجموعة من المغنين الذين يطمحون للشهرة، وأشخاصاً في طريقهم للشهرة، وممثلين عن منظمات سياسية أو اجتماعية متطرفة. كانت مقاربة المضيف اللاذعة مصممة لتحريض الضيوف على الجدال، وإرباكهم للحصول على اعترافات محرجة، وبشكل عام لجعلهم يبدون حمقى. لم يكن مستغرباً من (باين) أن يقدّم ضيفاً ثم يشن -مباشرة- هجوماً على معتقداته أو مواهبه أو مظهره. يدعي بعض الناس أن نمط شخصية (باين) الحاد يعود جزئياً إلى أن رجله قد بترت، مما جعله منغصاً طيلة عمره؛ يقول آخرون: لا، لقد كان قادحاً بطبيعته.

كان مغني موسيقا الروك (فرانك زابا) ضيفاً على البرنامج في ليلة من الليالي. كان ذلك في الستينيات عندما كان الشعر الطويل لا يزال غير معتاد، ومخالفاً للتقاليد بالنسبة للرجال. حالما قُدّم (زابا) وجلس، تم تبادل الحديث كما يلي:

باين: أرى أن شعرك الطويل يجعلك فتاة.

زابا: أرى أن رجلك الخشبية تجعلك طاولة.

عدا عن احتواء الحوار السابق على أفضل ارتجال سمعته، فإنه يظهر فكرة أساسية في هذا الكتاب: عندما نتخذ قراراً بشأن شخص أو شيء، فإننا لا نستعمل -في كثير من الأحيان- جميع المعلومات المعنية المتوافرة، بل نستعمل بدلاً من ذلك معلومة منفردة تمثل الكل تمثيلاً واسعاً. حتى لو كانت المعلومة المنفردة ترشدنا عادة للاتجاه الصحيح، فإنها قد تجعلنا نرتكب أخطاءً واضحة الغباء، أخطاءً لو استغلها أشخاص آخرون أذكياء، فإنهم سيجعلوننا نبدو بلهاء، أو نشعر بالأسف.

كانت توجد في الوقت نفسه -في سائر صفحات الكتاب- فكرة مرافقة: على الرغم من أننا قد نصبح عرضة لاتخاذ قرارات غبية عندما نعتمد على معلومة واحدة من المعطيات المتوافرة، إلا أن نظم خطى الحياة الحديثة يتطلب منا في كثير من الأحيان أن نتبع طرقاً مختصرة. تذكرون أنه في صفحات باكرة من الفصل الأول شبّهت مقاربة اتباع الطرق المختصرة بالاستجابة الآلية للحيوانات الأدنى، التي يمكن تحريض أنماط سلوكها المعقدة بوجود مظهر محرّض وحيد - صوت «تشب-تشب»، أو ريش أحمر في الصدر، أو تعاقب معين من الومضات الضوئية. السبب الذي يجعل الكائنات الأدنى من البشر تعتمد كثيراً على مثل هذه المحرضات المنعزلة هو تحدد قدراتها العقلية. لا يمكن لأدمغتها الصغيرة أن تسجل وتحلل جميع المعلومات المعنية الموجودة في بيئتها. لذلك تطور لدى هذه الأنواع الحيوانية حساسية خاصة لأنواع معينة من المعلومات. بما أن هذه الأوجه المختارة من المعلومات كافية عادة للاستجابة الصحيحة، فإن النظام فاعل جداً في العادة: كلما تسمع أنثى الديك الرومي «تشيب - تشيب»، فإن سلوك الأمومة المناسب يظهر مباشرة بطريقة

آلية تشبه ما يحصل في عملية «كبس الزر-تشغيل شريط تسجيل»، كي تستطيع الأم أن تحافظ على قدراتها العقلية المحدودة؛ لتستعملها في التعامل مع الحالات والاختيارات الأخرى التي يجب أن تواجهها بقية يومها.

نحن نملك بالطبع آليات تفكير أكثر فاعلية من أنثى الديك الرومي، أو أي مجموعة حيوانية أخرى بهذا الصدد. لا يستطيع أحد منها أن يتحدانا في قدرتنا على أخذ عدة حقائق معنية في الحسبان، وبالنتيجة أن نتخذ قرارات صائبة. إن ميزة تحليل المعلومات التي نتميز بها عن الأنواع الحيوانية الأخرى هي التي جعلتنا النوع المهيمن من الحياة على هذا الكوكب.

لكن توجد حدود لقدراتنا أيضاً؛ ويجب أن نتراجع في بعض الأحيان -كي نكون فاعلين- عن نمط اتخاذ القرارات المعقد الذي يستغرق وقتاً طويلاً، ويملك جميع المعلومات، إلى نمط استجابة أكثر آلية وبدائية ويعتمد على معلومة واحدة. على سبيل المثال: من الواضح أننا -كي نقرر هل نقول: (نعم) أو (لا) لمن يطلب شيئاً ما- كثيراً ما ننتبه لمعلومة واحدة من المعلومات المتعلقة بالحالة. لقد كنا نبحث في عدد من أكثر المعلومات المنفردة شيوعاً التي نستعملها لتسريع القرار بشأن المطاوعة. هذه المسرعات هي أكثر المسرعات شيوعاً، لأنها -هي بالذات- المسرعات التي نستطيع أن نعتمد عليها أكثر، والتي عادة ما توجهنا نحو الاختيار الصحيح. هذا هو السبب الذي يجعلنا نطبق عوامل التبادل والثبات والبرهان الاجتماعي والمحبة والسلطة والندرة تطبيقاً واسعاً وآلياً في قرارات المطاوعة التي نتخذها. يقدم كل منها مؤشراً يمكن الاعتماد عليه كثيراً لتحديد وقت قول: نعم وليس لا.

سوف نستعمل هذه المؤشرات المنفردة على الأغلب عندما لا يكون لدينا الرغبة أو الوقت أو القدرة أو الموارد الفكرية للقيام بتحليل كامل للوضع. عندما نكون مستعجلين أو مكروبين أو غير متأكدين أو لا مبالين أو ملهيين أو متعبين، فإننا نميل للتركيز على قليل من المعلومات المتوافرة لدينا. عندما نتخذ قراراً في مثل هذه الظروف، فإننا كثيراً ما نلجأ إلى معلومة منفردة بدائية، لكنها ضرورية، وتحمل مؤشراً جيداً[1]. يؤدي كل ذلك

إلى صورة متناقضة: خلقنا بالجهاز العقلي نفسه الذي استعملناه لفرض هيمنة النوع البشري على بيئة معقدة جداً وسريعة النظم ومحشوة بالمعلومات ويجب أن نتعامل معها أكثر فأكثر بأسلوب الحيوانات التي سبقناها منذ أمد بعيد. توفي عالم الاقتصاد والمفكر السياسي والفيلسوف العلمي الإنكليزي (جون ستوارت ميل) منذ أكثر من مئة عام. كانت سنة وفاته (1873) مهمة، لأنه كان مشهوراً بأنه آخر رجل يعرف كل شيء تجب معرفته عن العالم. إن فكرة أن يكون واحد منا مدركاً لجميع الحقائق المعروفة هي اليوم فكرة مضحكة. بعد دهور من تراكم المعلومات البطيء، تضخمت المعلومات البشرية كالكرة الثلجية المتدحرجة إلى عصر معلومات هائل متعدد الطيات يدفعه الزخم. نحن نعيش الآن في عالم تعود معظم معلوماته إلى أقل من 15 عاماً. يقال: إن المعلومات في حقول معينة من العلم (كالفيزياء مثلاً) تتضاعف كل 8 سنوات. ولا يقتصر الانفجار المعلوماتي على مجالات غامضة مثل كيمياء الجزيئات أو فيزياء الكم، بل يمتد ليشمل جميع نواحي معلومات الحياة اليومية التي نسعى للبقاء مطلعين عليها على أحدث ما فيها - الصحة، تطور الطفل، التغذية وما شابه. الأكثر من ذلك، سوف يستمر هذا النمو السريع على الأغلب؛ لأن 90 % من جميع العلماء الذين عاشوا على الأرض يعملون اليوم.

ناهيكم عن تطور العلم الهائل، فإن الأشياء تتغير بسرعة في حقول أقرب لنا بكثير. قدّم (ألفين توفلر) في كتابه «صدمة المستقبل» توثيقاً باكراً لسرعة الحياة المعاصرة المتزايدة بشكل غير مسبوق: نحن نسافر أكثر وأسرع؛ ننتقل أكثر إلى مساكن جديدة؛ نتصل بعدد أكبر من الناس ونقيم علاقات أقصر معهم؛ تواجهنا في متاجر الأطعمة ومعارض السيارات والمتاجر الكبيرة أطياف من الخيارات في التصاميم والمنتجات لم نسمع بها في العام السابق وقد تكون باطلة أو منسية في العام اللاحق. الحداثة وقصر الأمد والتنوع والتسارع صفات أساسية متفق عليها للوجود الحضاري.

أصبح هذا التضخم الهائل في المعلومات والاختيارات ممكناً بفضل تطور التقنيات المزدهر. تقود الطريق التطورات في قدرتنا على جمع وخزن واستعادة وإيصال المعلومات. كانت ثمار هذه التطورات محصورة في البداية على المنظمات - الوكالات الحكومية، أو

الشركات الضخمة. على سبيل المثال: قال (وولتر وريستون)، الذي كان يتحدث بصفته رئيس شركة سيتي كروب: «لقد جمعنا قائمة بيانات في العالم، قادرة على إخبار أي شخص في العالم تقريباً، أي شيء تقريباً مباشرة»[2]. لكن اليوم، مع زيادة التقدم في تقنيات الاتصالات والحواسيب، أصبح الدخول إلى هذه الكميات المذهلة من المعلومات في متناول المواطنين الأفراد. تقدم أنظمة تلفاز الكابلات والأقمار الصناعية بعض طرق دخول هذه المعلومات للمنزل العادي.

الطريق الأساسي الثاني هو الحاسوب الشخصي. تنبأ (نورمان ماكري) محرر مجلة الاقتصادي بوقت ما في المستقبل يقول:

> «المتوقع أننا -في النهاية- سوف ندخل عهداً يستطيع فيه أي أخرق يجلس على شاشة حاسوب في مختبره أو مكتبه أو في المكتبة العامة أو المنزل أن ينقب في كميات متزايدة لا يمكن تخيلها من المعلومات، موجودة في بنوك تجميع معلومات ضخمة، مع قدرات آلية من التركيز والحسابات أقوى بآلاف المرات مما كان يتوافر للعقل البشري، حتى عقل (آينشتاين)».

بعد عقد واحد قصير، أشارت مجلة تايمز إلى أن عصر (ماكري) المستقبلي قد جاء، وسميت آلة أطلق عليها اسم الحاسوب الشخصي على أنها «رجل العام» دافع محررو مجلة التايمز على اختيارهم بالاستشهاد بإسراع الناس لشراء أجهزة حاسوب صغيرة والمجادلة أن «أمريكا - وبمنظور أوسع: العالم بأسره- لن تكون أمريكا نفسها أبداً». لقد تحققت نظرة (ماكري) اليوم يجلس ملايين من الناس العاديين إلى شاشات الحاسوب ولديهم مداخل إلى تقديم وتحليل كمية من المعلومات كافية لأن تدفن آينشتاين.

بما أن التقنيات قادرة على التطور أسرع مما نستطيع نحن، لذلك فإن قدرتنا الطبيعية على التعامل مع المعلومات ستكون -بازدياد- غير قادرة على التعامل مع التغيرات والاختيارات والتحديات التي تميز العصر الحديث. سوف نجد أنفسنا أكثر فأكثر في موقف الحيوانات الأدنى - يوجد جهاز عقلي غير مجهز للتعامل مع تعقيدات البيئة المحيطة وعنادها. على عكس الحيوانات - التي كانت قدراتها العقلية في الأصل محدودة نسبياً- فقد صنعنا عجزنا بتشكيل عالم أعقد بكثير من قبل. لكن عواقب

عجزنا الجديد هي العواقب نفسها التي تواجه الحيوانات ذات العجز القديم الأمد. سوف يقل تنعمنا بتحليل كامل الاعتبار لمجمل الحالة عندما نتخذ قراراً ما، وسنرجع بصورة متزايدة إلى التركيز على وجه وحيد من المعلومات يمكن عادة الاعتماد عليه. عندما نستطيع فعلاً أن نعتمد على هذه الوجوه المنفردة، لا يوجد ضير في مقاربة الطريق المختصرة بالتركيز الضيق على معلومة واحدة والتأثر بها. تحصل المشكلة عندما يجعل أمر ما المؤشرات الموثوقة عادة مؤشرات مضللة؛ تقودنا إلى أفعال خاطئة وقرارات سيئة. كما رأينا سابقاً، أحد هذه الأمور هو خداع بعض محترفي كسب المطاوعة الذين يسعون لجني الأرباح من الطبيعة الآلية، دون تفكير بتأثيرات الطريق المختصر. إذا كان الحال على ما يبدو عليه من أن أعداد استجابات الطريق المختصر في تزايد مستمر -بسبب نظم الحياة المعاصرة ونمطها- فمن المؤكد أن أعداد الخدع سوف تزداد أيضاً.



الشكل خاتمة- 1

الشبان والآلة

الطلاب الجدد في دارموث مزودون بكل القدرة اللازمة على «دفن آينشتاين»

(TED THAI, TIME)

ماذا نستطيع أن نفعل حيال الهجوم المركز المتوقع على نظام الطرق المختصرة؟ أنصح بأن نقوم بهجوم مضاد قوي، لا أن نحاول التملص فقط. لكن يجب أن ننتبه إلى توضيح مهم. يجب ألا نعد محترفي كسب المطاوعة الذين يلتزمون بقوانين استجابات الطرق المختصرة أعداءً؛ على العكس، إنهم حلفاؤنا في المبادلات الفاعلة والمتأقلمة مع العصر. الهدف الصحيح للهجوم المضاد هو الأشخاص الذين يزوّرون أو يزيّفون أو يسيئون تفسير الأدلة التي توجه استجاباتنا عادة في الطرق المختصرة.

دعونا نأخذ مثالاً مما قد يكون أكثر الطرق المختصرة اتباعاً: كثيراً ما نقرر -حسب مبدأ البرهان الاجتماعي- أن نقوم بما يقوم به الأشخاص المماثلون لنا. لذلك من المنطقي جداً في معظم الأحيان أن الفعل الذي يكون رائجاً في ظرف معين، هو أيضاً فعل مناسب يحقق الوظيفة المطلوبة. وعلى هذا فإن مصمم الإعلان الذي يقدم -دون إحصاءات مخادعة- معلومات تفيد بأن معجون أسنان ما هو أكثر الأنواع مبيعاً، أو أوسعها انتشاراً قد أعطانا دليلاً قيّماً عن جودة المنتج واحتمالية أن يعجبنا. شرط أن نكون في السوق لشراء معجون أسنان جيد، قد نرغب بالاعتماد على هذه المعلومة المفردة، (الرواج)، كي نقرر أن نجرب ذلك المعجون. سوف تقودنا هذه السياسة على الأغلب إلى الطريق الصحيح، وسوف تساعدنا على توفير قدراتنا العقلية للتعامل مع بقية نواحي محيطنا الممتلئ بالمعلومات، الذي يتطلب كثيراً من القرارات. لا يعد مصمم الإعلان الذي يسمح لنا باستعمال هذه الإستراتيجية المفيدة استعمالاً فاعلاً عدواً لنا، بل يعد على العكس شريكاً متعاوناً.

لكن القصة تصبح مختلفة تماماً عندما يحاول محترف كسب المطاوعة أن يحرّض استجابة الطريق المختصرة بالاحتيال علينا لاتباعه. العدو هو مصمم الإعلانات الذي يسعى لرسم صورة الرواج لنوع من أنواع معجون الأسنان، عن طريق عرض إعلانات تتضمن سلسلة من المقابلات «العفوية»، التي يتنكر فيها عدد من الممثلين بشكل مواطنين عاديين يمدحون المنتج. في هذه الحالة التي زيّف فيها دليل الرواج، تم استغلالنا، واستغلال مبدأ البرهان الاجتماعي، واستغلال استجابتنا للمبدأ باتباع طريق مختصرة.

نصحت في فصل سابق الامتناع عن شراء أي منتج يظهر في الإعلانات المزيفة العفوية، وألححت على إرسال رسائل إلى صانعي المنتج، تشرح السبب، وتطلب منهم طرد وكلاء الإعلانات الذين يتعاملون معهم. أنصح بتوسيع هذا الموقف العدواني لجميع الحالات التي يستغل فيها محترفو كسب المطاوعة مبدأ البرهان الاجتماعي (أو أي سلاح آخر من أسلحة التأثير) بهذه الطريقة. ويجب أن نرفض مشاهدة برامج التلفاز التي تحتوي على ضحك مسجّل. وإذا اكتشفنا بعد الانتظار خارج النادي الليلي -من الأماكن الخالية في النادي- أن الانتظار كان مصمماً للفت انتباه العابرين بدليل زائف على شعبية النادي، يجب أن نغادر مباشرة، ونذكر السبب للذين لا يزالون ينتظرون في الصف. باختصار، يجب أن نكون مستعدين لاستخدام المقاطعة والتهديد والمواجهة والاستهجان والتقريع، وأي شيء آخر تقريباً؛ كي ننتقم.

أنا لا أعد نفسي مشاكساً بالطبيعة، لكنني أشجع كثيراً مثل هذه الأفعال القتالية؛ لأنني – إلى حد ما – في حرب مع المستغلين – نحن جميعاً في حرب مع المستغلين. لكن من المهم أن ندرك أن سبب العداوة ليس رغبتهم في جني الأرباح؛ تلك رغبة نشترك فيها جميعاً إلى حد ما في نهاية الأمر. الغدر الحقيقي، الشيء الذي لا نستطيع أن نحتمله، هو أي محاولة لجعل ربحهم يهدد -بأي طريقة- اعتمادنا على الطرق المختصرة. تستلزم المنازعات الخاطفة في الحياة الحديثة أن نملك طرقاً مختصرة صادقة، وقواعد مسلماً بها للتعامل مع جميع الأمور. لم يعد ذلك ترفاً؛ لقد أصبح من الضروريات التي تزايدت أهميتها مع تسارع نبض الحياة. هذا هو السبب الذي يجعلنا نريد الانتقام كلما رأينا شخصاً يخون إحدى القواعد المسلم بها لتحقيق مكاسب خاصة. نريد أن تكون القواعد المسلم بها فاعلة أكثر ما يمكن. لكننا سوف نستعملها -طبعاً- أقل فأقل، حسب الدرجة التي تجعلها خدع المستغلين غير ملائمة للغرض، وبذلك نصبح أقل قدرة على التأقلم بفاعلية مع عبء القرارات التي يجب أن نتخذها كل يوم. لا يمكن أن نسمح بحصول ذلك دون قتال. أصبح الرهان كبيراً جداً.

ملحوظات

الفصل الأول (الصفحات ١٥-٣١)

1. اسم عالم الحيوان هو حقاً فوكس (ثعلب). لوصف كامل لتجربة الديك الرومي وابن عرس انظروا (Fox 1974).

2. مصادر المعلومات عن طائر الحناء وأزرق الحلق هي (Lack 1943)، و(Peiponen 1960)، بالترتيب.

3. على الرغم من أنه توجد عدة تشابهات مهمة بين هذا النوع من الاستجابة الآلية عند البشر والحيوانات الأدنى، إلا أنه توجد بالمقابل أيضاً فروق مهمة. يميل السلوك البشري الآلي لأن يكون متعَلّماً بدلاً من أن يكون غريزياً، وأكثر مرونة من النماذج الصارمة للحيوانات الأدنى، ويستجيب لعدد أكبر من المحرضات.

4. ربما كان بالإمكان إرجاع إجابة الأطفال: «لأنه.. فقط لأنه» التي يعطونها لتفسير سلوكهم، إلى إدراكهم الماكر للكمية الضخمة من القوة التي يعطيها الكبار لكلمة «لأنه».

يمكن للقارئ الذي يود أن يقرأ أكثر عن دراسة نسخ الصور التي قامت بها (لانغر)، وأفكارها في الموضوع أن يراجع (Langer 1989).

5. مصادر معلومات ذباب فوتوريس الناري وسمك البليني هي بالترتيب (Lloyd 1965) و(Eibl-Eibesfeldt 1958). على الرغم من أن هذه الأنواع الحيوانية تبدو استغلالية، فإنها ليست استغلالية بقدر حشرة تسمى الخنفساء الجوالة. باستعمال أنواع متعددة من المحرضات -بما فيها الرائحة والملمس- تجعل الخنفساء الجوالة نوعين من أنواع النمل تحميها وتنظفها وتطعمها عندما تكون يرقة، وتأويها شتاء عندما تكون كهلة. بسبب الاستجابة الآلية للمحرضات الخادعة التي تقوم بها الخنفساء، يعامل النمل الخنافس وكأنها نمل صديق. ترد الخنافس جميل النمل داخل منازله بتناولها بيضه وصغاره، لكن النمل لا يؤذيها أبداً (Hölldobler, 1971).

6. نشر هذه الدراسات (Kenrick) و(Gutierres 1980)، اللذان يحذران من أن الأشخاص الجذابين بصورة غير واقعية الذين نراهم في وسائل الإعلام (مثلاً، الممثلين والفنانين وعارضي الأزياء) قد يجعلوننا أقل رضاً بمظهر أناس حولنا يمكن أن نصنع معهم علاقات عاطفية صادقة. أخذت دراسات أحدث قام بها هؤلاء الباحثون حججهم خطوة أبعد، حيث أظهرت أن التعرض لجاذبية جنسية مفرطة برؤية صور أجساد عارية (في مجلات مثل بلي بوي وبلي غيرل) تجعل الناس أقل رضاً بالرغبة الجنسية بأزواجهم (Kenrick, Gutierres, Goldberg, 1980).

الفصل الثاني (الصفحات ٣٣-٧٣)

1. يوجد الوصف الرسمي لدراسة بطاقات المعايدة في (Kunz) و(Woolcott 1976).

2. نظمت بعض المجتمعات القاعدة على شكل طقوس. هناك مثلاً عادة منظمة في تبادل الهدايا شائعة في الهند وباكستان تسمى: «فارتان بانجي». يقول (Gouldner 1960) في تعليقه على هذه الظاهرة:

«من الملاحظ أن النظام يمنع جاهداً إلغاء الالتزامات. وهكذا، في مناسبة زفاف، يعطى الضيوف المغادرون هدايا من الحلويات. قد تقول المضيفة

وهي تودعهم: «هذه الخمسة لكم»، وهي تعني: «هي رد لما أعطيتموني من قبل»، ثم تضيف كمية أخرى وتقول: «هذه لي». في المناسبة الآتية، سوف تستعيد هذه الكمية الأخيرة مع كمية أخرى تعيدها فيما بعد، وهكذا».

3. هذا الاقتباس من (Leakey) و (Lewin) (1978).

4. لمناقشة أكمل، انظروا (Tiger) و (Fox) (1971).

5. نشر الدراسة رسمياً (Regan) (1971).

6. تظهر هذه العبارة في (Mauss) (1954).

7. المفاجأة عملية كسب مطاوعة فاعلة بحد ذاتها. كثيراً ما يطاوع الأشخاص الذين يفاجئهم طلب ما؛ لأنهم غير متأكدين في تلك اللحظة من أنفسهم؛ لذا يسهل إقناعهم. على سبيل المثال، أظهر العالمان في علم النفس الاجتماعي (Stanley Milgram) و(John Sabini 1975) أن الناس الذين يركبون قطار الأنفاق في نيويورك أكثر احتمالاً للتخلي عن كرسيهم بضعفين لشخص يفاجئهم بقوله: «عفواً، هل يمكن أن آخذ مقعدك؟»، بالمقارنة مع الشخص الذي يعلمهم مسبقاً بأن يذكر لمسافر مرافق له أنه يفكر أن يطلب من شخص ما أن يعطيه مقعده (56 مقابل 28 %).

8. من المثير للاهتمام أن الدراسة عبر الثقافات قد أظهرت أن أولئك الذين ينقضون قانون التبادل بالاتجاه المعاكس -بالإعطاء دون منح المتلقي الفرصة لرد الجميل- مكروهون أيضاً بسبب ذلك. صح ذلك بالنسبة للجنسيات الثلاث التي درست - أمريكية وسويدية ويابانية. لقراءة وصف الدراسة انظروا: (Gergen وزملاؤه) (1975).

9. أجرى دراسة بتسبرغ Greenburg وShapiro. جمع معطيات التزامات النساء الجنسية (George, Gournic, McFee 1988).

10. كي نقنع أنفسنا أن هذه النتائج ليست محض المصادفة، أجرينا تجربتين أخريين لاختبار فاعلية خدعة الرفض، ثم التراجع. أظهرت كل من التجربتين نتائج مماثلة للتجربة الأولى. لقراءة تفاصيل الأبحاث الثلاثة انظروا: (Cialdini وزملاؤه) (1973).

11. أجرى الدراسة (Schwrtzwald), (Raz), (Zvibel).

12. ظهرت مقالة دليل برامج التلفاز في كانون الأول (ديسمبر) 1978.

13. مصدر الاقتباسات هو (Magruder 1974).

14. عدد كانون الثاني 1975، صفحة 62 من مجلة Consumer Report.

15. هناك طريقة أخرى لتقويم فاعلة تقنية الطلب؛ هي معرفة النسبة الأساسية للأشخاص الذين طاوعوا الطلب عندما طلب منهم. كانت طريقة الرفض ثم التراجع أكثر فاعلية بأربع مرات من عملية طلبٍ طلبٍ صغير فقط، عندما قومت بهذه الطريقة. لقراءة وصف كامل للدراسة انظروا: (Miller وزملاؤه) (1976).

16. نشر دراسة التبرع بالدم (Cialdini) و(Ascani 1976).

17. أجرى دراسة جامعة كاليفورنية في لوس أنجلس (Benton), (Kelley), (Liebling) عام 1972.

18. تستخدم عمليات كثيرة في إدارة الأعمال عرض المعلومات المجانية استخداماً واسعاً. على سبيل المثال: وجدت شركات مكافحة الحشرات أن معظم الناس الذين يوافقون على فحص المنزل المجاني، يعطون مهمة القضاء على الحشرات للشركة التي قامت بالفحص، بفرض أنهم اقتنعوا بأن القضاء على الحشرات ضروري. وهم يشعرون على ما يبدو بأنهم ملزمون بإعطاء المهمة للشركة التي قدمت الخدمة المجانية. بما أن العاملين المجردين من الضمير في حقل مكافحة الحشرات يعلمون أن أمثال هؤلاء الزبائن لن يبحثوا على الأغلب عن شركات تقدم سعراً أرخص، فإنهم سيستغلون الوضع بوضع سعر أعلى من السعر التنافسي للعمل الذي يحصلون عليه بهذه الطريقة.

الفصل الثالث (الصفحات ٧٥ - ١٣٣)

1. أجريت دراسة حلبة السباق مرتين، بالنتائج نفسها، من قبل (knox) و(Inkster). انظر (Rosenfeld, Kennedy, Giacalone 1986) للبرهان على أن الميل للإيمان الأقوى بالاختيارات، حالما يتم اختيارها، ينطبق على تخمينات لعبة (اليانصيب) أيضاً.

2. من المهم أن نلاحظ أن التعاون لم يكن دوماً مقصوداً. عرّف الباحثون الأمريكيون التعاون على أنه «أي نوع من أنواع السلوك الذي يساعد العدو»، ولذلك فقد شمل أنشطة مختلفة مثل التوقيع على عريضة سلام، أو نقل الرسائل الشفهية، أو المناشدة بالإذاعة، أو قبول محاباة خاصة، أو تقديم اعتراف كاذب، أو الوشي بأسير آخر، أو إفشاء أسرار عسكرية.

3. قول (شاين) المقتبس موجود في مقالته «برنامج غرس العقيدة الصيني لأسرى الحرب. دراسة عن محاولات غسيل الدماغ».

4. للحصول على مصدر هذه النصيحة انظروا في (Greene 1961).

5. نشر (فريدمان) و(فريزر) معطياتهما في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، عام 1966.

6. هذا الاقتباس من (Freedman) و(Fraser 1966).

7. انظر (Seggal 1954) لقراءة المقالة التي يأتي منها الاقتباس.

8. انظر (Jones) و(Harris 1967).

9. من الملفت للنظر أن ربات المنازل في هذه الدراسة (Kraut, 1973) قد سمعن بأنهن مُحسنات قبل أسبوع كامل على الأقل من أن يطلب منهن أن يتبرعن لجمعية التصلب اللويحي.

10. من «كيف تبدأ البيع» شركة أموي.

11. انظر (Deutsch) و(Gerard 1955) و(Kerr) و(McCoun 1985) لقراءة تفصيلات هذه الدراسات.

12. من (Whiting, Kuckohn, Anthony 1958).

13. من (Gordon) و(Gordon 1963).

14. أجرى Walker هذا المسح (1967).

15. نشرت نتائج تجربة الصدمة الكهربائية من قبل (Gerard) و(Mathewson 1966) بعد سبع سنوات من نتائج (Aronson) و(Mills 1959).

16. أجرى (يونغ) هذه الدراسة (1965).

17. توجد التفاصيل الكاملة لدراسة الرجل الآلي في مقالة (Freedman 1963).

18. يستطيع القارئ الذي يريد أدلة أقوى على فاعلية طريقة رمي الكرة المنخفضة من ملاحظاتي الشخصية في معرض بيع السيارات، أن يرجع إلى المقالات التي تؤكد فاعليتها تحت ظروف تجريبية محكمة: (Cialdini وزملاؤه) (1978)، (Berger) و(Brownstein), Petty (1981) و(Katzev 1985)، و(Joule 1987).

19. يظهر التقرير الرسمي لمشروع حفظ الطاقة في (تقرير Pallak وزملائه) (1980).

20. ليس غريباً أنه حتى بعض أكثر الاقتباسات المألوفة قد اقتطع منها الزمن إلى درجة غيرت كثيراً من صفتها. على سبيل المثال: ليس المال هو ما يذكر الإنجيل أنه أساس كل شر، بل هو حب المال. لذلك لكي لا أقع في الخطأ نفسه، يجب أن أذكر أن الاقتباس من مقالة «الاعتماد على الذات» أطول في الواقع مما ذكرته. تقول العبارة بتمامها: «الثبات الأحمق غول العقول الصغيرة الذي يعشقه رجال الدولة والفلاسفة ورجال الدين الصغار».

21. راجعوا (Zajonc 1980) لملخص عن هذه الأدلة.

الفصل الرابع (الصفحات ١٣٥-١٨٩)

1. يأتي الدليل العام فيما يتعلق بالتأثير المسهِّل للضحك المسجل على الاستجابة للفكاهة من دراسات كتلك التي أجراها (Smyth) و(Fuller 1972)، و(-Sheehy Skeffinton 1974)، و(Nosanchuck) و(Lightstone 1974)، والدراسة الأخيرة منها تحتوي على المؤشرات بأن الضحك المسجل أكثر شيء مفيد عندما تكون المادة ضعيفة.

2. الباحثان اللذان اخترقا حملة (غراهام) وقدما الاقتباس هما: (Altheide) و(Johnson 1977).

3. لقراءة وصف كامل لعلاج رهاب الكلاب، انظروا (Bandura), (Grusec) و(Menlove 1967) و(Bandura) و(menlove 1968).

يمكن لأي قارئ يشك في أن ظهور الفعل على أنه ملائم يتأثر كثيراً بعدد الآخرين الذين يقومون به، أن يجري تجربة صغيرة: قف على رصيف مزدحم، واختر نقطة فارغة في السماء، أو على بناء مرتفع، وحدق بها مدة دقيقة كاملة. لن يحصل كثير حولك في غضون تلك الدقيقة - سيمر معظم الناس دون أن ينظروا إلى الأعلى، ولن يقف أحد ليحدق معك. الآن، في اليوم الثاني، اذهب إلى المكان نفسه، وأحضر معك أربعة أصدقاء ينظرون إلى الأعلى أيضاً. في ستين ثانية، سوف يكون حشد من العابرين قد توقفوا رافعين أعناقهم إلى السماء مع المجموعة. بالنسبة للعابرين الذين لم يقفوا معكم، سيكون الضغط للنظر إلى الأعلى -ولو لبرهة على الأقل- غير مقاوَم. إذا أعطت تجربتكم نتائج مماثلة للتجربة التي أجراها ثلاثة علماء علم النفس من نيويورك، فإنكم ستجعلون 80 % من جميع العابرين يرفعون نظرهم إلى نقطتكم الفارغة (Milagram, Bickman and Berkowita, 1967).

4. لكن أبحاثاً أخرى، عدا (O'Conner 1974) تدل على أن هناك وجهين لعملة البرهان -الاجتماعي- المصور. إن التأثير الدرامي للمشاهد المصورة لما يجده

الأطفال مناسباً، مصدر قلق كبير لأولئك الذين يقلقون من التكرار الشديد لمشاهد العنف والاعتداء على شاشة التلفاز. على الرغم من أن عواقب مشاهد العنف على تصرف الأطفال تصرفات عنيفة ليست بسيطة، فإن المعطيات التي تقدمها التجربة المحكمة التي أجراها عالما النفس (Robert Liebert) و(Robert Brown 1972) تعطي صورة تنذر بسوء. تم عرض مقتطفات من برامج تلفازية على بعض الأطفال، يؤذي بها أشخاص معينون أشخاصاً آخرين عمداً. كان هؤلاء الأطفال عقب ذلك أشد إيذاء للأطفال الآخرين بالمقارنة مع الأطفال الذين شاهدوا برامج تلفازية غير عنيفة (سباق خيل). كانت النتائج، التي تدل على مشاهدة الأشخاص الآخرين يقومون بأعمال عنيفة تؤدي إلى زيادة عنف المشاهدين الصغار تجاه الآخرين، هي نفسها في مجموعتين من الأعمار أجريت عليهما الدراسة (من 5-6 سنوات ومن 8-9 سنوات)، وفي كل من الذكور والإناث.

5. يوجد تقرير مكتوب أخّاذ عن كامل موجوداتهم في كتاب (عندما تفشل النبوءات) الذي كتبه (Festinger), (Riecken) و(Schachter 1956).

6. ربما كانت الطريقة اليائسة غير المتقنة التي حاولوا فيها تنفيذ مهمتهم هي السبب في إخفاقهم في توسيع رقعتهم. لم يستطيعوا إقناع أي شخص بالإيمان بمعتقداتهم. سرعان ما انحلت الجماعة على إثر الإخفاق الواقعي وإخفاق البرهان الاجتماعي. تشتت الجماعة في أقل من ثلاثة أسابيع، ولم يعد الأعضاء يتصلون ببعضهم إلاّ أحياناً. كان الدحض الأخير –والساخر- للنبوءة هو أن الجماعة اختفت في الفيضان.

لكن الخراب لم يكن دوماً نهاية مجموعات يوم الحساب التي ظهر أنه لا أصل لنبوءاتها. كانت تلك الجماعات تنمو وتزدهر عندما تكون قادرة على بناء برهان اجتماعي لمعتقداتها، عن طريق جهود التجنيد الفاعلة. على سبيل المثال عندما وجدت جماعة (تجديد التعميد) الهولندية سنة الخراب المتنبأ بها عام 1533 تمر دون حصول أي شيء، صار أفرادها يبحثون بسرعة عن مؤمنين جدد وبذلوا مجهوداً غير مسبوق لتحقيق ذلك. يذكر أن أحد المبشرين المفوهين استطاع أن

يعمّد مئة شخص في يوم واحد. كان الأثر القوي للبرهان الاجتماعي في دعم موقف جماعة (تجديد التعميد) يشبه أثر تدحرج الكرة الثلجية، حيث طغى على دحض الدليل الواقعي، وجعل ثلثي سكان المدن الكبيرة في هولندة يؤمنون بمعتقدات الجماعة.

7. من كتاب (Rosenthal): «ثمانية وثلاثون شاهداً» (1964).

8. هذا الاقتباس مأخوذ من كتاب (1968) (Latané) و(Darley) الحائز على الجوائز، الذي قدم فكرة الجهل التعددي.

تظهر العواقب المأساوية لظاهرة الجهل التعددي بكل معنى الكلمة في خبر صحفي من شيكاغو:

«قالت الشرطة يوم السبت: ضربت طالبة جامعية وخنقت في وضح النهار، قرب أحد أكثر الأماكن السياحية رواجاً في المدينة.

وجد صبي يبلغ 12 سنة يلعب بين الأشجار جسد (لي أليكسس ويلسون)، (23 عاماً). العاري يوم الجمعة، بين شجيرات كثيفة قرب حائط كلية الفنون.

تفترض الشرطة أنه ربما تم الاعتداء عليها عندما كانت تجلس أو تقف قرب نافورة في الساحة الجنوبية لكلية الفنون. يبدو أن المعتدي جرها بعد ذلك إلى الغابة. وتقول الشرطة: إنه يبدو أنه تم الاعتداء عليها جنسياً هناك.

تقول الشرطة: إنه لا بد أن آلاف الأشخاص قد مروا قريباً منها، وأن أحد الرجال إنه قد سمع صراخاً قرابة الساعة الثانية عصراً، لكنه لم يبحث في الأمر؛ لأنه لم يكن يبدو أن أي شخص آخر مهتم بالأمر».

9. نُشرت تقاريرُ دراساتِ طوارئ «النوبات الصرعية» و«التدخين» في نيويورك من قبل (Darley) و(Latané 1968) و(Darley 1968) على الترتيب. نشر (Clark) و(Word) دراسات فلوريدة عام 1972 و1974.

10. انظروا دراسة (Latané) و(Rodin 1969) التي تظهر أن مجموعات الغرباء تساعد أقل في حالات الطوارئ من الجماعات التي يعرف بعضها بعضاً.

11. أجرى دراسة المحافظ (Hornstein وزملاؤه) (1968)، ودراسة عدم التدخين (Murry وزملاؤه) (1984)، ودراسة القلق من طبيب الأسنان (Melamed وزملاؤه (1978).

12. مصادر هذه الإحصائيات مقالات كتبها (Phillips) عامي 1979 و1980.

13. ذكر معلومات قصة الصحيفة (Phillip 1974)، بينما ذكر قصة التلفاز (Bollen و(Phillip 1982)، و(Gould) و(Schaffer 1986)، و(Phillip) و(Cartensen 1986)، و(Schmidtke) و(Hafner 1988).

14. تظهر المعطيات الجديدة في (Phillip 1983).

15. الاقتباس من الموسوعة العالمية للموسيقى والموسيقيين، 1964، تحرير Sabin.

16. من (Hornaday 1887).

الفصل الخامس (الصفحات ١٩١-٢٣٥)

1. نشر دراسة الانتخابات الكندية Efran و(Patterson 1976). تعطي المعطيات من هذا النوع مصداقية لادعاء بعض مؤيدي (ريتشارد نيكسون) أن الفشل الذي أسهم أكثر من أي شيء آخر إلى خسارته في المناظرة التلفازية عام 1960 مع (جون ف. كيندي) -ومن ثم خسارة الانتخابات- كان فشل الرجل المسؤول عن تجميل نيكسون بالمساحيق.

2. انظر (Mark) و(Rainey 1990).

3. تساعد هذه الموجودات -المدعى عليهم الوسيمين، الذين يكون احتمال الحكم عليهم بالسجن أقل- على شرح إحدى أكثر التجارب التي سمعت بها إثارة للفضول

في علم دراسة الإجرام (Kurtzburg وزملاؤه، 1968). أجري لبعض سجناء سجن نيويورك المشوهي الوجوه جراحة تجميل في أثناء مدة احتجازهم؛ بينما لم تجرَ عمليات تجميل لسجناء مماثلين في تشوه الوجه. الأكثر من ذلك، أعطي بعض السجناء من المجموعتين خدمات مخصصة لإعادة تأهيلهم في المجتمع (الاستشارات والتدريب على سبيل المثال). عند فحص سجلاتهم بعد سنة من خروجهم من السجن، وجد أنه عدا في حالات الإدمان على الهيروئين، كانت نسبة عودة الذين أجري لهم جراحة تجميل إلى السجن أقل بكثير ممن لم تجر لهم جراحة تجميل. ما يثير الاهتمام في هذه الموجودات هو أنها كانت تنطبق على المجرمين الذين قدمت لهم خدمات التأهيل التقليدية والذين لم تقدم لهم تلك الخدمات. حاجّ بعض علماء دراسة الإجرام أنه بناء على هذا، بالنسبة للسجناء القبيحين، قد يكون على إدارات السجون أن توقف علاجات إعادة التأهيل الباهظة التكاليف التي تقدم عادة لهم، وأن تعرض عليهم عمليات تجميل بدلاً من ذلك؛ يبدو أن الجراحة فاعلة على الأقل بدرجة التأهيل نفسها وهي أرخص بكثير.

أهمية معطيات دراسة بنسلفانية الأحدث (Stewart, 1980) هي أنها تدل على أن حجج جراحة التجميل بوصفها طريقة لإعادة التأهيل قد تكون واهية. إن جعل المجرم القبيح أكثر جاذبية لا يقلل فرص قيامه بجريمة أخرى، بل إنها قد تخفف فقط من فرص إرساله إلى السجن بسبب تلك الجرائم.

4. أجرى دراسة الإهمال - التعويض (Kulka) و(Kessler 1978)، ودراسة المساعدة (Benson) وزملاؤه (1976)، ودراسة الإقناع (Chaiken 1979).

5. يقدم (Eagly) وزملاؤه مراجعة ممتازة للبحث (1991).

6. أجرى تجربة «طلب عشرة سنتات» (Emswiller) وزملاؤه (1971)، بينما أجرى تجربة توقيع العريضة (Suedfeld) وزملاؤه (1971).

7. نشر (Evans) معطيات بيع عقود التأمين (1963). يأتي دليل «عكس صورة الزبون ومحاكاته» من عمل (LaFrance 1985)، و(Locke) و(Horowitz 1990)، و(Woodside) و(Davenport 1974). تعطي دراسات إضافية سبباً آخر للحذر عند التعامل مع سائلين مماثلين: نحن نقلل تقليدياً من تأثر التشابه على محبتنا للآخرين (Gonzales وزملاؤه، 1983).

8. انظر (Bornstein 1978) لقراءة وصف كامل لهذه النتائج.

9. يلخص (Bornstein) كثيراً من هذه الأدلة.

10. أجرى دراسة المرآة (Mita) وزملاؤه (1977).

11. لقراءة الأدلة العامة على التأثير الإيجابي للألفة على الجاذبية، انظر (Zajonc 1968). لقراءة أدلة خاصة على هذا التأثير على استجابتنا للسياسيين، ستجدون بحث جوزيف غروش مفيداً وواقعياً (Grush وزملاؤه 1978؛ Grush 1980) في توثيق العلاقة القوية بين حجم التغطية الإعلامية وفرص المرشح بالنجاح في الانتخابات.

12. انظر (Bornstein) و(Leone) و(Galley 1987).

13. لفحص دقيق بخاصة لهذا الموضوع، انظروا (Stephen 1978).

14. يأتي الدليل على ميل المجموعات العرقية بالبقاء ضمن مجموعتها في المدرسة من Gerard و(Miller 1975). يأتي الدليل على كراهية الأشياء التي تقدم باستمرار في ظروف كريهة من دراسات مثل دراسات (Burgess) و(Sales (1971),) (Zajonc) وزملاؤه (1974)، و(Swap 1977).

15. من (Aronson 1975).

16. يمكن قراءة وصف ممتع لكامل مشروع معسكر الصبية المسمى «تجربة كهف روبرز» في (Sherif) وزملاؤه (1961).

17. يأتي مثال كارلوس مرة أخرى من تقرير أرونسون المبدئي في مقالته عام 1975. لكن أظهرت تقارير أخرى لأرونسون ولعلماء آخرين نتائج مشابهة مشجعة. تشمل القائمة مثلاً تقارير (Johnson وDeVries)، Johnson (1983) و(Salvin 1978)، و(Cook 1990)، و(Aronson, Bridgeman, Geffner 1978 آ، ب).

18. لدراسة الثغرات المحتملة لمقاربات التعلّم التعاوني، انظروا (Rosenfield) و(Stephen 1981).

19. في حقيقة الأمر، لا يحصل أي قتال عندما يدخل البائع مكتب المدير في مثل هذه الظروف. في كثير من الأحيان، بما أن البائع يعرف تماماً السعر الذي لا يستطيع أن يطلب أقل منه، فإنه ورئيسه لا يتحدثان. كان شائعاً في أحد معارض بيع السيارات، التي اخترقتها عندما كنت أجري أبحاث هذا الكتاب، أن يشرب البائع زجاجة مشروبات غازية أو يدخن سيجارة بينما يستمر رئيسه بالعمل على أوراقه خلف المكتب. بعد ما يبدو أنها مرحلة نقاش، يرخي البائع رباط عنقه ويعود إلى الزبائن وهو يحمل، وإن كان يبدو منهكاً، الصفقة التي قاتل للحصول عليها من أجلهم. نفس الصفقة التي كانت في ذهنه قبل دخول المكتب.

20. لرؤية دليل تجريبي على مصداقية ملاحظة شكسبير، انظر: (Manis) وزملاؤه (1974).

21. يقدم (Lott) و(Lott 1966) مراجعة للأبحاث التي تدعم هذه العبارة.

22. من أجل الدليل انظروا الدراسة التي أجراها (Miller 19668).

23. أجرى الدراسة (Smith) و(Engel 1968).

24. ثمن هذا الترافق ليس رخيصاً. ينفق رعاة الشركات الملايين ليضموا رعاية الأولمبياد، وينفقون ملايين أكثر للإعلان عن ارتباطهم بالحادثة. لكن النتيجة تستحق النفقات. وجد مسح في مجلة عصر الإعلان أن ثلث المستهلكين قالوا: إنهم أكثر احتمالاً لشراء منتج ما إذا كان مرتبطاً بالأولمبياد.

25. أجرى تجربة جورجيا (Rossen) و(Tesser 1970).

26. من (Asimov 1975).

27. يظهر تقريرا تجارب القمصان القطنية والضمير بالنص الكامل في (Cialdini) وزملاؤه (1976).

الفصل السادس (الصفحات (٢٣٧-٢٦٦)

1. الاقتباس من مقالة (Milgram 1963) في مجلة علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي.

2. توجد جميع هذه التنوعات عن التجربة الأساسية، إضافة إلى تنوعات أخرى كثيرة، في كتاب Milgram الممتع جداً إطاعة السلطة. كما توجد مراجعة لكثير من الأبحاث اللاحقة عن الطاعة في مقالة (Blass 1991).

3. بدأ (ميلغرام) في الواقع أبحاثه في محاولة لمعرفة كيف يمكن للمواطنين الألمان أن يشاركوا في قتل ملايين من الأبرياء في معسكرات المحارق في أثناء مدد العهد النازي. بعد أن أجرى تجاربه العملية في الولايات المتحدة، خطط لنقل التجربة إلى ألمانية، البلد الذي كان واثقاً أن سكانه سيقدمون الطاعة الكافية لتحليل علمي شامل للفكرة. لكن أظهرت أول تجربة سبرت الحقائق في مدينة نيوهافن في ولاية كونكتيكت أنه يمكن أن يوفر ميزانيته، ويبقى قريباً من داره. قال (ميلغرام): «لقد وجدت طاعة شديدة جداً، لا أرى داعياً لنقل التجربة إلى ألمانية».

تأتي أدلة مؤكدة أخرى على قابلية الشخصية الأمريكية للخضوع للسلطة من المسح القومي الذي أجري بعد محاكمة الرائد (ويليام كالي)، الذي أمر الجنود بقتل سكان مدينة ماي لاي في فيتنام -من الرضع إلى الأطفال إلى ذويهم حتى الأجداد- (Kelman وHamilton، 1989). قال أغلب الأمريكيين (51 %)، : إنهم إذا تلقوا أمراً بذلك في مثل تلك الظروف فإنهم هم أيضاً

كانوا سيطلقون النار على سكان القرية الفيتنامية. لكن ليست الطاعة حكراً على الأمريكيين. عندما كررت نفس تجربة (ميلغرام) الأساسية في هولندة وألمانية وإسبانية وإيطالية وأسترالية والأردن، كانت النتائج مماثلة. انظروا Mees وRaaijmakers لقراءة مراجعة عن الموضوع.

4. نحن لسنا النوع الوحيد الذي يذعن متشبثين برأينا الخاطئ لأصحاب المناصب في السلطة. في مستعمرات القردة التي يوجد فيها نظام هرمي صارم للسيطرة، لا ينتشر استعمال الاختراعات المفيدة بسرعة في المجموعة (مثل تعلم كيفية استعمال عصا لإحضار الطعام إلى منطقة القفص) إلاّ إذا علّم قرد مسيطر الاختراع أولاً. عندما يعلّم حيوان ذو مرتبة دنيا الحيلة أولاً، تبقى بقية المستعمرة غافلة عن قيمتها. تقدم دراسة ذكرها (Ardry 1970) أجريت على تقديم أطعمة ذات طعم جديد للقردة اليابانية مثالاً لطيفاً. في إحدى الجماعات، وضع طعم الكاراميل في حمية القردة الشباب الهامشيين، منخفضي المكانة في هرم المنزلة. تقدم التعرف على طعم الكاراميل ببطء علواً في الطبقات: بعد سنة ونصف، اكتسب 51 % فقط من أعضاء المستعمرة ذلك الطعم، ولم تصل بعد إلى أي من القادة. قارنوا ذلك مع ما حصل في مجموعة ثانية أدخل القمح فيها أولاً للقائد: انتشر تناول القمح -الذي لم يكن معروفاً لتلك القردة- في كامل المستعمرة في غضون أربع ساعات.

5. أجرى التجربة (Wilson 1985).

6. أجرى دراسة تقدير الأطفال لحجم القطع النقدية (Bruner) و(Goodman 1947). وأجرى دراسة تقويم طلاب الكليات للحجم (Dukes) و(Bevan 1952). هناك حتى، بالإضافة إلى العلاقة بين الأهمية (المكانة) والحجم المنظور التي تظهرها كل من هاتين الدراستين، مزيد من الأدلة على أن الأهمية التي نعطيها لهويتنا تنعكس في حجم رمز متكرر يمثل تلك الهوية وهو: توقيعنا. جمع عالم النفس (Zweigenhaft 1970) معطيات تدل على أنه مع نمو شعور الرجل بمكانته، يزداد حجم توقيعه. قد

تعطينا هذه الموجودات طريقة سرية لاكتشاف كيف ينظر الأشخاص حولنا لمكانتهم وأهميتهم: قارنوا ببساطة حجم توقيعهم مع خطوطهم السابقة.

7. لا تنفرد الأنواع الأدنى من البشر في هذا الشيء، حتى في الأوقات الحديثة. على سبيل المثال، منذ عام 1900، ربح الأطول من بين مرشَحِي الحزب الرئيسين الرئاسة الأمريكية في 21 من 24 انتخاباً.

8. من (Hofling) وزملائه (1966).

9. تدل معطيات أخرى جمعت في نفس الدراسة أن الممرضات قد لا يكنّ مدركات للدرجة التي يؤثر فيها لقب الدكتور في تبديل أحكامهن وتصرفاتهن. طلب من مجموعة أخرى تتضمن ثلاثاً وثلاثين ممرضة وطالبة تمريض ماذا كنّ سيفعلن في ظروف التجربة. على عكس الموجودات الواقعية، توقع ممرضتان فقط أنهما ستعطيان الدواء كما هو موصوف.

10. لقراءة تفصيل كامل للبحث انظروا (Bickman 1974). تم الحصول على نتائج مماثلة عندما كان من يطلب أنثى (Bushman, 1988).

11. أجرى هذه التجربة (Lefkowitz, Blake، Mouton 1955).

12. نشرت تجربة إطلاق البوق عام 1968 من قبل Anthony Doob وAlan Gross.

13. للحصول على أدلة انظروا (Choo 1964)، وMcGuinnies و(Ward 1980).

14. انظروا Settle وSmith، (1974) Gorden و(Hunt 1978)، و(Hunt، Domzal, Kernan 1981).

الفصل السابع (٢٦٧-٣٠٢)

1. أجريت دراسة العزل الحراري للمنازل من قل (Gonzales, Costanzo, Aronson 1988) في كارولاينة الشمالية؛ وأجرى دراسة فحص الثدي Meyerwitz و(Chaiken 1987) في مدينة نيويورك.

2. انظروا (Schwartz 1980) لمزيد من الأدلة على هذه العملية.

3. انظروا (Lynn 1980). دون أن أقلل من مزايا هذا النمط من الطريق المختصر أو من المخاطر المترافقة معه، يجب أن أنبه إلى أن هذه المزايا والأخطار هي نفسها التي فحصناها في الفصول السابقة. لذلك، لن أركز على هذا السياق في الفصل الحالي، عدا عن القول في هذه المرحلة: إن مفتاح استعمال مظهر الندرة استعمالاً صحيحاً هو الانتباه للفارق بين الندرة الصادقة التي تحصل بشكل طبيعي والنوع المصطنع الذي يفضله محترفو المطاوعة.

4. تظهر نظرية التفاعل الأصلية في (Brehm 1966)؛ ويظهر نمط لاحق في Brehm و(Brehm 1981).

5. أجرى (Brehm) و(Weintraub 1977) تجربة الحاجز. تجدر ملاحظة أن البنات بعمر سنتين لم يظهرن نفس استجابة مقاومة الحاجز الأكبر كالصبية. لا يبدو أن سبب ذلك أن البنات لا يقاومن محاولات تقييد حرياتهن، لكن يبدو أنهن يستجبن بصورة أساسية للتقييد الذي يأتي من أشخاص آخرين، وليس من الحواجز المادية (Brehm و1983).

6. لقراءة وصف عن تغير نظرة الأطفال ذوي السنتين من العمر إلى أنفسهم، انظروا: (Mahler) وزملاؤه (1975)، Lewis وBrook) (1979)، Brooks-Gunn (Gunn- و(Lewis 1982)، و(Levine 1983).

7. يجب ألّا يفسر وجود تأثير (روميو) و(جولييت) بوصفه تحذيراً للأهل بأن يوافقوا دوماً على اختيارات المراهقين العاطفية. كثيراً ما يميل اللاعبون الجدد في هذه اللعبة الدقيقة إلى ارتكاب الخطأ، لذلك فإنهم يمكن أن يستفيدوا من توجيهات الكهل الذي يملك منظوراً وخبرة أوسع. يجب أن يدرك الأهل عند تقديم هذه التوجيهات أن المراهقين الذين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم كهول يافعون لن يستجيبوا جيداً لمحاولات السيطرة التي تميز علاقة الأهل بالأطفال. خاصة في حلبة التزاوج الخاصة بالكهول، تكون أدوات تأثير الكهول (التفضيل والإقناع)

أقوى من الأشكال التقليدية لسيطرة الأهل (المنع والعقاب). مع أن مثال عائلتي مونتاغ وكابولت يعد مثالاً في الحدود القصوى، قد تجعل القيود القاسية على تحالف العشاق اليافعين العلاقة، سرية، ومتقدة، وحزينة.

يمكن قراءة وصف كامل لدراسة الأزواج في كولورادو في Driscoll وزملائه (1972).

8. انظروا: (Mazis 1975) وزملاؤه (1973) لقراءة تقرير رسمي عن دراسة الفوسفات.

9. لقراءة الدليل انظروا: Ashmore وزملاؤه (1971), Wicklund و,Brehm (1974) Worchel وWorchel (1973), Arnold وزملاؤه (1975) و(Worchel 1991).

10. أجرى دراسة جامعة بوردو Zellinger وزملاؤه (1974).

11. ذكر تجربة جامعة شيكاغو على المحلفين عن الأدلة غير المقبولة (Broeder 1959).

12. ظهر العرض الأول لنظرية السلع في (Brock 1968) وFromkin و(Brock 1971). ولشرح عرض مطوّر انظر: Brock و(Bannon 1992).

13. كانت المعلومات المقدمة للزبائن صحيحة دوماً لأسباب أخلاقية. كان هناك نقص وشيك في مخزون لحم البقر وقُدِّمت هذه المعلومات للشركة من قبل مصادر حصرية. انظروا: (Knishinsky 1982) لتفاصيل كاملة عن المشروع.

14. Worchel وزملاؤه (1975).

15. انظروا: 1969 ,(Davies 1962).

16. انظروا: (Lytton 1979)، وRosenthal و(Robertson 1959).

17. يأتي الاقتباس من (MacKenzie 1974).

خاتمة الكتاب (الصفحات ٣٠٣-٣١٠)

1. لقراءة دليل على مثل هذا التضييق الفكري والقراري يمكنكم قراءة Berkowitz (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Hamilton (1970), Mackworthو Osborn (1989), Hockeyو Gilbert (1965), Milgram (1970), Tversky و(Kahnemann 1974).

2. الاقتباس من الفيلم التلفازي الوثائقي مجتمع المعلومات.



BIBLIOGRAPHY

Altheide, D. L., and J. M. Johnson. "Counting Souls: A Study of Counseling at Evangelical Crusades." *Pacific Sociological Review* 20 (1977): 323–48.

Ardry, R. *The Social Contract.* New York: Atheneum, 1970.

Aronson, E. "The Jigsaw Route to Learning and Liking." *Psychology Today,* Feb. 1975.

———, D. L. Bridgeman, and R. Geffner. "The Effects of a Cooperative Classroom Structure on Students' Behavior and Attitudes." In *Social Psychology of Education: Theory and Research,* edited by D. Bar-Tal and L. Saxe. New York: Halstead Press, 1978.

———. "Interdependent Interactions and Prosocial Behavior." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 16–27.

Aronson, E., and D. L. Linder. "Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness." *Journal of Experimental Social Psychology* 1 (1965): 156–71.

Aronson, E., and J. Mills. "The Effect of Severity of Initiation on

Liking for a Group." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59 (1959): 177–81.

Aronson, E. et al. *The Jigsaw Classroom.* Beverly Hills: Sage Publications, 1978.

Ashmore, R. D., V. Ramchandra, and R. A. Jones. "Censorship as an Attitude Change Induction." Paper presented at Eastern Psychological Association meetings, New York, April 1971.

Asimov, I. "The Miss America Pageant." *TV Guide,* Aug. 30, 1975.

Bandura, A., J. E. Grusec, and F. L. Menlove. "Vicarious Extinction of Avoidance Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (1967): 16–23.

Bandura, A., and F. L. Menlove. "Factors Determining Vicarious Extinction of Avoidance Behavior Through Symbolic Modeling." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 99–108.

Benson, P. L., S. A. Karabenic, and R. M. Lerner. "Pretty Pleases: The Effects of Physical Attractiveness on Race, Sex, and Receiving Help." *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (1976): 409–15.

Benton, A. A., H. H. Kelley, and B. Liebling. "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 73–83.

Berkowitz, L., and R. W. Buck. "Impulsive Aggression: Reactivity to Aggressive Cues Under Emotional Arousal." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1967): 415–24.

Berry, S. H., and D. E. Kanouse. "Physician Response to a Mailed Survey: An Experiment in Timing of Payment." *Public Opinion Quarterly* 51 (1987): 102–14.

Bickman, L. "The Social Power of a Uniform." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1974): 47–61.

Blass, T. "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (1991): 398–413.

Bodenhausen, G. V. "Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination." *Psychological Science* 1 (1990): 319–22.

Bollen, K. A., and D. P. Phillips. "Imitative Suicides: A National

Study of the Effects of Television News Stories." *American Sociological Review* 47 (1982): 802–09.

Bornstein, R. F. "Exposure and Affect." *Psychological Bulletin* 106 (1989): 265–89.

———, D. R. Leone, and D. J. Galley. "The Generalizability of Subliminal Mere Exposure Effects." *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987): 1070–79.

Brehm, J. W. *A Theory of Psychological Reactance.* New York: Academic Press, 1966.

Brehm, S. S. "Psychological Reactance and the Attractiveness of Unattainable Objects: Sex Differences in Children's Responses to an Elimination of Freedom." *Sex Roles* 7 (1981): 937–49.

———, and J. W. Brehm. *Psychological Reactance.* New York: Academic Press, 1981.

Brehm, S. S., and M. Weintraub. "Physical Barriers and Psychological Reactance: Two-year-olds' Responses to Threats to Freedom." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 830–36.

Brock, T. C. "Implications of Commodity Theory for Value Change." In *Psychological Foundations of Attitudes,* edited by A. G. Greenwald, T. C. Brock, and T. M. Ostrom. New York: Academic Press, 1968.

———, and L. A. Brannon. "Liberalization of Commodity Theory." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 135–43.

Broeder, D. "The University of Chicago Jury Project." *Nebraska Law Review* 38 (1959): 760–74.

Brooks-Gunn, J., and M. Lewis. "The Development of Self-Knowledge." In *The Child,* edited by C. B. Kopp and J. B. Krakow. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

Brownstein, R., and R. Katzev. "The Relative Effectiveness of Three Compliance Techniques in Eliciting Donations to a Cultural Organization." *Journal of Applied Social Psychology* 15 (1985): 564–74.

Bruner, J. S., and C. C. Goodman. "Value and Need as Organizing Factors in Perception." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 42 (1947): 33–44.

Burger, J. M., and R. E. Petty. "The Low-Ball Compliance Tech-

BIBLIOGRAPHY

nique: Task or Person Commitment?" *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 492–500.

Burgess, T., and S. Sales. "Attitudinal Effects of 'Mere Exposure': A Reevaluation." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 461–72.

Bushman, B. A. "The Effects of Apparel on Compliance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 459–67.

Chaiken, S. "Communicator Physical Attractiveness and Persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1387–97.

———, and C. Stangor. "Attitudes and Attitude Change." *Annual Review of Psychology* 38 (1987): 575–630.

Choo, T. "Communicator Credibility and Communication Discrepancy as Determinants of Opinion Change." *Journal of Social Psychology* 64 (1964): 1–20.

Cialdini, R. B. "Full Cycle Social Psychology," *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 1, ed. L. Beckman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1980.

———, and K. Ascani. "Test of a Concession Procedure for Inducing Verbal, Behavioral, and Further Compliance with a Request to Give Blood." *Journal of Applied Psychology* 61 (1976): 295–300.

Cialdini, R. B., R. R. Reno, and C. A. Kallgren. "A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places." *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 1015–26.

Cialdini, R. B. et al. "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies." *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 366–75.

Cialdini, R. B. et al. "The Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment, Then Cost." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 463–76.

Cialdini, R. B. et al. "Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 206–15.

———. "Why Don't Bystanders Help? Because of Ambiguity?" *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 392–400.

Clark, M. S., J. R. Mills, and D. M. Corcoran. "Keeping Track of

Needs and Inputs of Friends and Strangers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 15 (1989): 533–42.

Clark, R. D. III, and L. E. Word. "Where Is the Apathetic Bystander? Situational Characteristics of the Emergency." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 279–87.

Cohen, M., and N. Davis. *Medication Errors: Causes and Prevention.* Philadelphia: G. F. Stickley, 1981.

Cohen, S. "Environmental Load and the Allocation of Attention," *Advances in Environmental Psychology,* Vol. 1, ed. A. Baum, J. E. Singer, and S. Valins. New York: Halstead Press, 1978.

Cook, S. W. "Interpersonal and Attitudinal Outcomes in Cooperating Interracial Groups." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 97–113.

———. "Toward a Psychology of Improving Justice." *Journal of Social Issues* 46 (1990): 147–61.

Crane, D. *Invisible Colleges.* Chicago: University of Chicago Press, 1972.

Darley, J. M., and B. Latané. "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 377–83.

Davies, J. C. "The J-Curve of Rising and Declining Satisfactions as a Cause of Some Great Revolutions and a Contained Rebellion." In *Violence in America,* edited by H. D. Graham and T. R. Gurr. New York: Signet Books, 1969.

———. "Toward a Theory of Revolution." *American Sociological Review* 27 (1962): 5–19.

Deutsch, M., and H. B. Gerard, "A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 629–36.

De Vries, D. L., and R. E. Slavin. "Teams-Games-Tournaments (TGT): Review of Ten Classroom Experiments." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 28–38.

Dion, K. K. "Physical Attractiveness and Evaluation of Children's Transgressions." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 207–13.

Doob, A. N., and A. E. Gross. "Status of Frustrator as an Inhibitor

of Horn-Honking Responses." *Journal of Social Psychology* 76 (1968): 213–18.

Drachman, D., A. deCarufel, and C. A. Inkso. "The Extra Credit Effect in Interpersonal Attraction." *Journal of Experimental Social Psychology* 14 (1978): 458–67.

Driscoll, R., K. E. Davies, and M. E. Lipetz. "Parental Interference and Romantic Love: The Romeo and Juliet Effect." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 1–10.

Dukes, W. F., and W. Bevan. "Accentuation and Response Variability in the Perception of Personally Relevant Objects." *Journal of Personality* 20 (1952): 457–65.

Eagly, A. H., et al. "What Is Beautiful Is Good, but . . .: A Meta-Analytic Review of Research on the Physical Attractiveness Stereotype." *Psychological Bulletin* 110 (1990): 109–28.

Easterbrook, J. A. "The Effects of Emotion on Cue Utilization and the Organization of Behavior." *Psychological Review* 66 (1959): 183–201.

Efran, M. G., and E.W.J. Patterson. "The Politics of Appearance." Unpublished manuscript, University of Toronto, 1976.

Eibl-Eibesfeldt, I. "Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus.*" *Zeitschrift fuer Tierpsychologie* 16 (1959): 19–25.

Emswiller, T., K. Deaux, and J. E. Willits. "Similarity, Sex, and Requests for Small Favors." *Journal of Applied Social Psychology* 1 (1971): 284–91.

Evans, F. B. *American Behavioral Scientist* 6:7 (1963): 76–79.

Festinger, L., H. W. Riecken, and S. Schachter. *When Prophecy Fails.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956.

Fox, M. W. *Concepts in Ethology: Animal and Human Behavior.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

Freedman, J. L. "Long-term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance." *Journal of Experimental Social Psychology* 4 (1966): 195–203.

———, and S. C. Fraser. "Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966): 195–203.

Fromkin, H. L., and T. C. Brock. "A Commodity Theory Analysis

of Persuasion." *Representative Research in Social Psychology* 2 (1971): 47–57.

Fuller, R.G.C., and A. Sheehy-Skeffinton. "Effects of Group Laughter on Responses to Humorous Materials: A Replication and Extension." *Psychological Reports* 35 (1974): 531–34.

George, W. H., S. J. Gournic, and M. P. McAfee "Perceptions of Postdrinking Female Sexuality." *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1295–1317.

Gerard, H. B., and G. C. Mathewson. "The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication." *Journal of Experimental Social Psychology* 2 (1966): 278–87.

Gerard, H. B., and N. Miller. *School Desegregation.* New York: Plenum, 1975.

Gergen, K. et al. "Obligation, Donor Resources, and Reactions to Aid in Three Cultures." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 390–400.

Gilbert, D. T., and R. E. Osborne. "Thinking Backward: Some Curable and Incurable Consequences of Cognitive Busyness." *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 940–49.

Gonzales, M. H., E. Aronson, and M. Costanzo. "Increasing the Effectiveness of Energy Auditors: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1046–66.

Gonzales, M. H. et al. "Interactional Approach to Interpersonal Attraction." *Journal of Personality and Social Psychology* 44 (1983): 1192–97.

Gordon, R. E., and K. Gordon. *The Blight on the Ivy.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

Gould, M. S., and D. Schaffer. "The Impact of Suicide in Television Movies." *The New England Journal of Medicine* 315 (1986): 690–94.

Gouldner, A. W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25 (1960): 161–78.

Green, F. "The 'Foot-in-the-Door' Technique." *American Salesman* 10 (1965): 14–16.

Greenberg, M. S., and S. P. Shapiro. "Indebtedness: An Adverse Aspect of Asking for and Receiving Help." *Sociometry* 34 (1971): 290–301.

BIBLIOGRAPHY

Greenwald, A. F. et al. "Increasing Voting Behavior by Asking People if They Expect to Vote." *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315–318.

Grush, J. E. "Impact of Candidate Expenditures, Regionality, and Prior Outcomes on the 1976 Democratic Presidential Primaries." *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 337–47.

———, K. L. McKeough, and R. F. Ahlering. "Extrapolating Laboratory Exposure Experiments to Actual Political Elections." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 257–70.

Hockey, G.R.J., and P. Hamilton. "Arousal and Information Selection in Short-term Memory." *Nature* 226 (1970): 866–67.

Hofling, C. K. et al. "An Experimental Study of Nurse-Physician Relationships." *Journal of Nervous and Mental Disease* 143 (1966): 171–80.

Hölldobler, B. "Communication Between Ants and Their Guests." *Scientific American* 198 (Jan.) (1971): 68–76.

Hornaday, W. T. "The Extermination of the American Bison, with a Sketch of Its Discovery and Life History." *Smithsonian Report*, 1887, Part II, 367–548.

Hornstein, H. A., E. Fisch, and M. Holmes. "Influence of a Model's Feeling About His Behavior and His Relevance as a Comparison Other on Observers' Helping Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 222–26.

Howard, D. J. "The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The Foot-in-the-Mouth Effect." *Journal of Applied Social Psychology* 20 (1990): 1185–96.

Hunt, J. M., T. J. Domzal, and J. B. Kernan. "Causal Attribution and Persuasion: The Case of Disconfirmed Expectancies," *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, ed. A. Mitchell. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1981.

Johnson, D. W., and R. T. Johnson. *Learning Together and Learning Alone*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.

———. "The Socialization and Achievement Crisis: Are Cooperative Learning Experiences the Solution?" *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 4, ed. L. Bickman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983.

Jones, E. E., and V. E. Harris. "The Attribution of Attitudes." *Journal of Experimental Social Psychology* 3 (1967): 1–24.

BIBLIOGRAPHY

Jones, E. E., and C. Wortman. *Ingratiation: An Attributional Approach.* Morristown, N.J.: General Learning Corp., 1973.

Joule, R. V. "Tobacco Deprivation: The Foot-in-the-Door Technique Versus the Low-Ball Technique." *European Journal of Social Psychology* 17 (1987): 361–65.

Kelman, H. C., and V. L. Hamilton. *Crimes of Obedience.* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1989.

Kelman, J., and L. Lawrence. "Assignment of Responsibility in the Case of Lt. Calley: Preliminary Report on a National Survey." *Journal of Social Issues* 28:1 (1978).

Kenrick, D. T., and S. E. Gutierres. "Contrast Effects in Judgments of Attractiveness: When Beauty Becomes a Social Problem." *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 131–40.

———, and L. L. Goldberg. "Influence of Popular Erotica on Judgments of Strangers and Mates." *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (1989): 159–67.

Kerr, N. L., and R. J. MacCoun. "The Effects of Jury Size and Polling Method on the Process and Product of Jury Deliberation." *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 349–63.

Knishinsky, A. "The Effects of Scarcity of Material and Exclusivity of Information on Industrial Buyer Perceived Risk in Provoking a Purchase Decision." Doctoral dissertation, Arizona State University, 1982.

Knox, R. E., and J. A. Inkster. "Postdecisional Dissonance at Post Time." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 319–23.

Kraut, R. E. "Effects of Social Labeling on Giving to Charity." *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 551–62.

Kulka, R. A., and J. R. Kessler. "Is Justice Really Blind? The Effect of Litigant Physical Attractiveness on Judicial Judgment." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1978): 336–81.

Kunz, P. R., and M. Woolcott. "Season's Greetings: From My Status to Yours." *Social Science Research,* 5 (1976): 269–78.

Kurtzburg, R. L., H. Safar, and N. Cavior. "Surgical and Social Rehabilitation of Adult Offenders." *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 649–50.

Lack, D. *The Life of the Robin.* London: Cambridge University Press, 1943.

BIBLIOGRAPHY

LaFrance, M. "Postural Mirroring and Intergroup Relations." *Personality and Social Psychology Bulletin* 11 (1985): 207–17.

Langer, E. J. "Rethinking the Role of Thought in Social Interaction," *New Directions in Attribution Research*, Vol. 2., ed., Harvey, Ickes, and Kidd. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1978.

———. "Minding Matters," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1989.

Latané, B., and J. M. Darley. "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies." *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 215–21.

———. *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York: Appleton-Century-Crofts, 1968.

Latané, B., and J. Rodin. "A Lady in Distress: Inhibiting Effects of Friends and Strangers on Bystander Intervention." *Journal of Experimental Social Psychology* 5 (1969): 189–202.

Leakey, R., and R. Lewin. *People of the Lake*. New York: Anchor Press/Doubleday, 1978.

Lefkowitz, M., R. R. Blake, and J. S. Mouton. "Status Factors in Pedestrian Violation of Traffic Signals." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 704–06.

Levine, L. E. "Mine: Self-Definition in Two-Year-Old Boys." *Developmental Psychology* 19 (1983): 544–49.

Lewis, M., and J. Brooks-Gunn. *Social Cognition and the Acquisition of Self*. New York: Plenum, 1979.

Liebert, R., and R. A. Baron. "Some Immediate Effects of Televised Violence on Children's Behavior." *Developmental Psychology* 6 (1972): 469–75.

Lloyd, J. E. "Aggressive Mimicry in *Photuris:* Firefly *Femme Fatales*." *Science* 149 (1965): 653–54.

Locke, K. S., and L. M. Horowitz. "Satisfaction in Interpersonal Interactions as a Function of Similarity in Level of Dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 823–31.

Lott, A. J., and B. E. Lott. "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables." *Psychological Bulletin* 64 (1965): 259–309.

BIBLIOGRAPHY

Lytton, J. "Correlates of Compliance and the Rudiments of Conscience in Two-Year-Old Boys." *Canadian Journal of Behavioral Science* 9 (1979): 242–51.

McGuinnies, E., and C. D. Ward. "Better Liked Than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 6 (1980): 467–72.

Mack, D., and D. Rainey. "Female Applicants' Grooming and Personnel Selection." *Journal of Social Behavior and Personality* 5 (1990): 399–407.

MacKenzie, B. "When Sober Executives Went on a Bidding Binge." *TV Guide,* June 22, 1974.

Mackworth, N. H. "Visual Noise Causes Tunnel Vision." *Psychonomic Science* 3 (1965): 67–68.

Macrae, N. "Multinational Business." *The Economist* (London), Jan. 22, 1972.

Magruder, J. S. *An American Life: One Man's Road to Watergate.* New York: Atheneum, 1974.

Mahler, M. S., F. Pine, and A. Bergman. *The Psychological Birth of the Infant.* New York: Basic Books, 1975.

Manis, M., S. D. Cornell, and J. C. Moore. "Transmission of Attitude Relevant Information Through a Communication Chain." *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 81–94.

Mauss, Marcel. *The Gift,* trans. I. G. Cunnison. London: Cohen and West, 1954.

Mazis, M. B. "Antipollution Measures and Psychological Reactance Theory: A Field Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 654–66.

———, R. B. Settle, and D. C. Leslie. "Elimination of Phosphate Detergents and Psychological Reactance." *Journal of Marketing Research* 10 (1973): 390–95.

Meeus, W.H.J., and Q.A.W. Raaijmakers. "Administrative Obedience: Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence." *European Journal of Social Psychology* 16 (1986): 311–24.

Melamed, B. F. et al. "The Effects of Film Modeling on the Reduction of Anxiety-related Behaviors." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 46 (1978): 1357–74.

BIBLIOGRAPHY

Milgram, S. "Behavorial Study of Obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 371–78.

———. "The Experience of Living in Cities." *Science* 13 (1970): 1461–68.

———. *Obedience to Authority.* New York: Harper & Row, 1974.

———, L. Bickman, and O. Berkowitz. "Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size." *Journal of Personality and Social Psychology* 13 (1969): 79–82.

Milgram, S., and J. Sabini. "On Maintaining Norms: A Field Experiment in the Subway." Unpublished manuscript, City University of New York, 1975.

Miller, N. et al. "Similarity, Contrast, and Complementarity in Friendship Choice." *Journal of Personality and Social Psychology* 3 (1966): 3–12.

Miller, R. L. et al. "Perceptual Contrast Versus Reciprocal Concession as Mediators of Induced Compliance." *Canadian Journal of Behavioral Science* 8 (1976): 401–09.

Mita, T. H., M. Dermer, and J. Knight. "Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 597–601.

Monahan, F. *Women in Crime.* New York: Ives Washburn, 1941.

Moriarty, T. "Crime, Commitment, and the Responsive Bystander." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 370–76.

Murray, D. A. et al. "The Prevention of Cigarette Smoking in Children: A Comparison of Four Strategies." *Journal of Applied Social Psychology* 14 (1984): 274–88.

Nosanchuk, T. A., and J. Lightstone. "Canned Laughter and Public and Private Conformity." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 153–56.

O'Connor, R. D. "Relative Efficacy of Modeling, Shaping, and the Combined Procedures for Modification of Social Withdrawal." *Journal of Abnormal Psychology* 79 (1972): 327–34.

Packard, V. *The Hidden Persuaders.* New York: D. McKay Co., 1957.

Pallak, M. S., D. A. Cook, and J. J. Sullivan. "Commitment and Energy Conservation." *Applied Social Psychology Annual* 1 (1980): 235–53.

Peiponen, V. A. "Verhaltensstudien am blaukehlchen." *Ornis Fennica* 37 (1960): 69–83.

Pekkanen, J. *The Best Doctors in the U.S.* New York: Seaview Books, 1971.

Pennebaker, J. W. et al. "Don't the Girls Get Prettier at Closing Time." *Personality and Social Psychology Bulletin* 5 (1979): 122–25.

Phillips, D. P. "Airplane Accidents, Murder, and the Mass Media: Towards a Theory of Imitation and Suggestion." *Social Forces* 58 (1980): 1001–24.

———. "The Impact of Mass Media Violence on U.S. Homicides." *American Sociological Review* 48 (1983): 560–68.

———. "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect." *American Sociological Review* 39 (1974): 340–54.

———. "Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence Toward a Theory of Suggestion." *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1150–74.

———, and L. L. Carstensen. "The Effect of Suicide Stories on Various Demographic Groups, 1968–1985." *Suicide and Life-Threatening Behavior* 18 (1988): 100–14.

Razran, G.H.S. "Conditioned Response Changes in Rating and Appraising Sociopolitical Slogans." *Psychological Bulletin* 37 (1940): 481.

———. "Conditioning Away Social Bias by the Luncheon Technique." *Psychological Bulletin* 35 (1938): 693.

Regan, D. T. "Effects of a Favor and Liking on Compliance." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 627–39.

Rich, J. "Effects of Children's Physical Attractiveness on Teachers' Evaluations." *Journal of Educational Psychology* 67 (1975): 599–609.

Rosen, S., and A. Tesser. "On the Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect." *Sociometry* 33 (1970): 253–63.

Rosenfeld, P., J. G. Kennedy, and R. A. Giacalone. "Decision Making: A Demonstration of the Postdecision Dissonance Effect." *Journal of Social Psychology* 126 (1986): 663–65.

Rosenfield, D., and W. G. Stephan. "Intergroup Relations Among

Children." In *Developmental Social Psychology,* edited by S. Brehm, S. Kassin, and F. Gibbons. New York: Oxford University Press, 1981.

Rosenthal, A. M. *Thirty-eight Witnesses.* New York: McGraw-Hill, 1964.

Rosenthal, M. J., E. Ni, and R. E. Robertson. "A Study of Mother-Child Relationships in the Emotional Disorders of Children." *Genetic Psychology Monographs* 60 (1959): 65–116.

Ross, A. S. "Effect of Increased Responsibility on Bystander Intervention: The Presence of Children." *Journal of Personality and Social Psychology* 19 (1971): 306–10.

Russell, D. "Leave It to the Merry Prankster, the Artful Dodger, and the Body Puncher," *TV Guide,* Dec. 16, 1978.

Sabin, R. *The International Cyclopedia of Music and Musicians.* New York: Dodd, Mead, 1964.

Schein, E. "The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of Attempted 'Brainwashing.' " *Psychiatry* 19 (1956): 149–72.

Schmidtke, A., and H. Hafner. "The Werther Effect After Television Films: New Evidence for an Old Hypothesis." *Psychological Medicine* 18 (1988): 665–76.

Schwarz, N. "Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung." Doctoral dissertation, Universität Mannheim, 1980.

Schwarzwald, J., M. Raz, and M. Zvibel. "The Efficacy of the Door-in-the-Face Technique When Established Behavioral Customs Exist." *Journal of Applied Social Psychology* 9 (1979): 576–86.

Segal, H. A. "Initial Psychiatric Findings of Recently Repatriated Prisoners of War." *American Journal of Psychiatry* 61 (1954): 358–63.

Settle, R. B., and L. L. Gorden. "Attribution Theory and Advertiser Credibility." *Journal of Marketing Research* 11 (1974): 181–85.

Sherif, M. et al. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment.* Norman, Okla.: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, 1961.

Sherman, S. J. "On the Self-Erasing Nature of Errors of Prediction." *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1980): 211–21.

Smith, G. H., and R. Engel. "Influence of a Female Model on

Perceived Characteristics of an Automobile." *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 681–82.

Smith, M. M., and R.G.C. Fuller. "Effects of Group Laughter on Responses to Humorous Materials." *Psychological Reports* 30 (1972): 132–34.

Smith, R. E., and S. D. Hunt. "Attributional Processes in Promotional Situations." *Journal of Consumer Research* 5 (1978): 149–58.

Stephan, W. G. "School Desegregation: An Evaluation of Predictions Made in *Brown* v. *Board of Education.*" *Psychological Bulletin* 85 (1978): 217–38.

Stewart, J. E., II. "Defendant's Attractiveness as a Factor in the Outcome of Trials." *Journal of Applied Social Psychology* 10 (1980): 348–61.

Styron, W. "A Farewell to Arms." *New York Review of Books* 24 (1977): 3–4.

Suedfeld, P., S. Bochner, and C. Matas. "Petitioner's Attire and Petition Signing by Peace Demonstrators: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology* 1 (1971): 278–83.

Swap, W. C. "Interpersonal Attraction and Repeated Exposure to Rewards and Punishers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 3 (1977): 248–51.

Tiger, L., and R. Fox. *The Imperial Animal.* New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.

Toffler, A. *Future Shock.* New York: Random House, 1970.

Tversky, A., and D. Kahnemann. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185 (1974): 1124–31.

Walker, M. G. "Organizational Type, Rites of Incorporation, and Group Solidarity: A Study of Fraternity Hell Week." Doctoral dissertation, University of Washington, 1967.

West, C. K. *The Social and Psychological Distortion of Information.* Chicago: Nelson-Hall, 1981.

Whiting, J.W.M., R. Kluckhohn, and A. Anthony. "The Function of Male Initiation Cermonies at Puberty." In *Readings in Social Psychology,* edited by E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley. New York: Holt, 1958.

Whitney, R. A., T. Hubin, and J. D. Murphy. *The New Psychology of*

Persuasion and Motivation in Selling. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965.

Wicklund, R. A., and J. C. Brehm. Cited in Wicklund, R. A., *Freedom and Reactance.* Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1974.

Wilson, P. R., "The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed Academic Status." *Journal of Social Psychology* 74 (1968): 97–102.

Wilson, T. D. et al. "Introspection, Attitude Change, and Behavior Consistency," *Advances in Experimental Social Psychology,* Vol. 22, ed. L. Berkowitz. San Diego: Academic Press, 1989.

Wilson, W. R. "Feeling More Than We Can Know: Exposure Effects Without Learning." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 811–21.

Woodside, A. G., and J. W. Davenport. "Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior." *Journal of Marketing Research* 11 (1974): 198–202.

Worchel, S. "Beyond a Commodity Theory Analysis of Censorship: When Abundance and Personalism Enhance Scarcity Effects." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 79–90.

———, and S. E. Arnold. "The Effects of Censorship and the Attractiveness of the Censor on Attitude Change." *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 365–77.

———, and M. Baker. "The Effect of Censorship on Attitude Change: The Influence of Censor and Communicator Characteristics." *Journal of Applied Social Psychology* 5 (1975): 222–39.

Worchel, S., J. Lee, and A. Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975): 906–14.

Young, F. W. *Initiation Ceremonies.* New York: Bobbs-Merrill, 1965.

Zajonc, R. B. "The Attitudinal Effects of Mere Exposure." *Journal of Personality and Social Psychology Monographs* 9:2 (part 2) (1968).

———. "Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences." *American Psychologist* 35 (1980): 151–75.

———, H. Markus, and W. R. Wilson. "Exposure Effects and Associative Learning." *Journal of Experimental Social Psychology* 10 (1974): 248–63.

BIBLIOGRAPHY

Zellinger, D. A. et al. "A Commodity Theory Analysis of the Effects of Age Restrictions on Pornographic Materials." Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences, Purdue University, Paper No. 440, 1974.

Zweigenhaft, R. L. "Signature Size: A Key to Status Awareness." *Journal of Social Psychology* 81 (1970): 49–54.



المترجم

الدكتور سامر عبدالمحسن الأيوبي:

يحمل الجنسيتين السورية والبريطانية، حاصل على الزمالة الملكية للجراحين البريطانيين في الجراحة العصبية، له العديد من الكتب المترجمة في موضوعات الطب والثقافة العامة والصحية.

التأثير، الكتاب الكلاسيكي حول عملية الإقناع، يشرح مبادئ علم النفس التي تقف وراء قول الناس «نعم» لأي طلب كان، كما يشرح كيفية تطبيق فهم هذه المبادئ. الدكتور روبرت سيالديني مدرّس خبير في حقلي التأثير والإقناع المتناميين بسرعة. إن هذا الكتاب الذي ينظر إليه في الأوساط العلمية نظرة مرموقة جداً؛ فهو حصيلة خمس وثلاثين سنة من الأبحاث الدقيقة المعتمدة على الأدلة القوية، إضافة إلى برنامج استمر ثلاث سنوات من الدراسة الميدانية لما يدفع الناس إلى تغيير سلوكهم.

COLLINS BUSINESS ESSENTIALS
ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.
INFLUENCE
The Psychology of Persuasion
Revised Edition
National Bestseller

سوف نتعلم المبادئ الستة الأساسية، وكيف نستعملها كي نصبح مهرة في فن الإقناع- وكيف ندافع عن أنفسنا ضد من يحاول أن يستغلنا بإقناعنا بما يريد.

هذا الكتاب مثالي لجميع الناس العاملين في جميع نواحي الحياة.

سوف تغيّر مبادئ التأثيرشخصيتك تغييراً إيجابياً قوياً وتقودك نحو النجاح.


ISBN:978-9960-54-746-6





المعارف العامة
الفلسفة، علم النفس
الديانات
العلوم الاجتماعية
اللغات
العلوم الطبيعية والدقيقة/التطبيقية
الفنون، والألعاب والرياضة
الآداب
التاريخ والجغرافيا وكتب السيرة